

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Firemní kultura jako součást sociálního pilíře CSR a její provázanost na hospodářské
výsledky společnosti

Corporate Culture as part of Social Pillar of the CSR and its Correlation to Economical
Results of the Company

Student

Bc. Tereza Jandová

Vedoucí diplomové práce:

prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

Ostrava 2012

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Tereza Jandová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Firemní kultura jako součást sociálního pilíře CSR a její provázanost na hospodářské výsledky společnosti**
Corporate Culture as a Part of Social Pillar of the CSR and its Correlation to Economical Results of the Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teorie a metodologie řešení problematiky
3. Analýza finanční výkonnosti dané společnosti
4. Zhodnocení a doporučení pro další vývoj
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 2. upr. vyd. Praha: Ekopress, 2008. ISBN 978-80-86929-44-6.

KOTLER, Philip a Nancy LEE. *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2005. ISBN 0-471-47611-0.

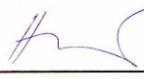
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

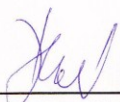
Vedoucí diplomové práce: **prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 27.04.2012




Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě 27. 4. 2012

.....
podpis studenta

Mé poděkování patří především vedoucímu práce panu prof. PhDr. Jiřímu Bláhovi, CSc. za velmi podnětné a cenné rady při konzultaci během zpracování této diplomové práce.

V Ostravě 27. 4. 2012

OBSAH

1.	ÚVOD	5
2.	TEORIE A METODOLOGIE ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY	7
2.1.	FIREMNÍ KULTURA	7
2.1.1.	FIREMNÍ KULTURA A JEJÍ VÝVOJ	8
2.1.2.	FIREMNÍ KULTURA „VYSOKÉHO VÝKONU“	9
2.1.3.	SLOŽKY FIREMNÍ KULTURY	10
2.1.4.	SYNERGIE FIREMNÍ KULTURY A CSR	11
2.1.5.	FIREMNÍ KULTURA A GLOBALIZACE V OBLASTI ETIKY	12
2.2.	SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM	13
2.2.1.	KONCEPT SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM	13
2.2.2.	VÝVOJ KONCEPTU CSR VE SVĚTĚ	14
2.2.3.	VÝVOJ KONCEPTU CSR V ČESKÉ REPUBLICE	17
2.2.4.	TYPOLÓGIE CSR	18
2.3.	OBLASTI PŮSOBENÍ CSR	20
2.3.1.	TRH	21
2.3.2.	PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ A MÍSTNÍ KOMUNITA	21
2.3.3.	ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ	22
2.4.	CAUSE RELATED MARKETING JAKO EFEKTIVNÍ NÁSTROJ CSR... ..	23
2.4.1.	HISTORIE CRM	23
2.4.2.	PRINCIPY CRM	24
2.4.3.	VLIV CRM NA SPOTŘEBITELE	24
2.4.4.	HLAVNÍ INICIATIVY PŘI UPLATŇOVÁNÍ CSR	26
2.5.	DOPAD CSR NA EKONOMICKOU VÝKONNOST FIRMY	27
2.5.1.	MĚŘENÍ CSR POMOCÍ LBG	28
2.5.2.	ANALÝZA VÝKONNOSTI DANÉ SPOLEČNOSTI	31
3.	SKUPINA ČEZ	32
3.1.	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	32
3.2.	FIREMNÍ KULTURA SKUPINY ČEZ	34
3.3.	SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST SKUPINY ČEZ	36
4.	ANALÝZA NADACE ČEZ POMOCÍ METODIKY LBG	39
4.1.	CHARITATIVNÍ DARY	39
4.1.1.	ANALÝZA VSTUPNÍCH DAT	39
4.1.2.	ANALÝZA VÝSTUPNÍCH DAT	45

5.	SOUČASNÝ POHLED NA CSR	50
5.1.	MEZINÁRODNÍ PRŮZKUM CSR.....	50
5.1.1.	ROZDĚLENÍ KVADRANTŮ PODLE ZEMÍ.....	50
5.1.2.	VYDÁVÁNÍ CSR ZPRÁVY VE VYBRANÝCH ZEMÍCH	52
5.1.3.	VYDÁVÁNÍ CSR ZPRÁVY PODLE PRŮMYSLOVÉHO ODVĚTVÍ	55
5.1.4.	VYUŽÍVÁNÍ GRI METODIKY	56
5.2.	VÝZKUM CSR MEZI ČESKÝMI PODNIKY	56
5.2.1.	ZNALOST KONCEPTU CSR	58
5.2.2.	NEJČASTĚJI REALIZOVANÉ CSR AKTIVITY	58
5.2.3.	POSTOJ FIREM K AKTIVITÁM V OBLASTI CSR	59
5.2.4.	PŘEKÁŽKY BRÁNÍCÍ CSR	60
5.2.5.	MOTIVAČNÍ FAKTORY V OBLASTI CSR	60
5.3.	VÝZKUM CSR MEZI ČESKOU VEŘEJNOSTÍ.....	61
5.3.1.	DŮLEŽITOST SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI PŘI NÁKUPU ...	61
5.3.2.	ROZDĚLENÍ POPULACE PODLE POSTOJŮ K TÉMATŮM CSR....	62
5.3.3.	DŮLEŽITOST CSR U ZAMĚSTNAVATELE	63
6.	ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ PRO DALŠÍ VÝVOJ	65
7.	ZÁVĚR.....	68
	Seznam použité literatury.....	70
	Seznam zkratk	75
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce.....	76
	Seznam příloh	77

1. ÚVOD

„Konejme jen tu práci, která slouží veřejnosti.“ (Tomáš Baťa)

Společenská odpovědnost firem, která je také označována zkratkou CSR¹, se stala fenoménem dnešní doby. První zmínky o společenské odpovědnosti se datují k polovině 20. století, i když samotný koncept CSR tu existuje od nepaměti. Podniky se vždy zabývaly myšlenkou, zda poskytovat své zboží a služby pouze pro zisk nebo v zájmu ostatních lidí a celé společnosti. Přístup zaměstnanců by měl být jednou z hlavních složek CSR každé společnosti. Tuhle myšlenku si uvědomil i Tomáš Baťa při svém tvrzení, že pokud chceme od našich pracovníků, aby podávali nadstandardní výkony, je nutné jim poskytnout nejen odpovídající mzdy, ale zaručit jim podmínky zohledňující jejich osobní život.²

Cílem diplomové práce je dokázat, že koncept CSR je provázán s firemní kulturou společnosti a má vliv na hospodářské výsledky společnosti vybrané organizace, kterou je Skupina ČEZ. Práce si také klade za cíl zachytit současný trend v CSR reportingu ve vybraných státech a také se zaměřit na průmyslová odvětví, která nejvíce publikují CSR zprávy. Klíčovým podkladem této diplomové práce je mezinárodní průzkum společnosti KPMG za rok 2011, který zkoumal CSR reporting ve 34 zemích světa. Celkem se do posledního průzkumu zapojilo 3400 společností (100 největších společností podle výnosů z každé země) a 250 celosvětově působících společností převzatých z Global Fortune 500. Z průzkumů, provedených v České Republice, se autor dále zabývá výzkumem společnosti Ipsos, zjišťujícím postoj občanů ke konceptu CSR, a rozsáhlým výzkumem Business Leaders Fóra mezi českými firmami.

Teoretické části práce je věnována druhá kapitola, která je rozdělena na pět částí. První část je zaměřena na firemní kulturu, její synergii ke konceptu CSR a definujeme si zde i kulturu vysokého výkonu. Druhá a třetí část této kapitoly se zabývá konceptem společenské odpovědnosti firem, jeho vývojem v ČR a ve světě, typologii CSR spolu se základními pilíři konceptu CSR. Tato kapitola nám ve své čtvrté části rovněž představí využití Cause Related Marketingu jako efektivního nástroje CRM a v poslední části popisuje dopad CSR na

¹ Corporate Social Responsibility

²PETŘÍKOVÁ, Růžena et al. *Společenská odpovědnost organizací*. 1. vyd. Ostrava: DTO CZ, 2008. 184 s. ISBN 978-80-02-02099-8.

ekonomickou výkonnost firmy, kde si konkrétně představíme dvě metody, pomocí kterých lze měřit výstupy CSR aktivit.

Na základě teoretické části je vypracovaná část praktická, která se zaměřuje na charakteristiku Skupiny ČEZ, její firemní kulturu a představuje rovněž společenskou odpovědnost organizace vybrané organizace se zaměřením na Nadaci ČEZ. Metodikou LBG analyzujeme vstupní a výstupní data Nadace ČEZ, na základě kterých bychom měli zjistit, zda tyto výsledky přímo ovlivňují výsledky hospodaření Skupiny ČEZ. V páté kapitole se ve vybraných výzkumech zaměříme na využívání GRI metodiky při vydávání zprávy. Na základě uvedených průzkumů bychom měli mít širší povědomí o využívání konceptu CSR v ČR i ve světě. Autor se zabývá i nejčastěji realizovanými CSR aktivitami, sleduje nejdůležitější skupiny stakeholders, zjišťuje motivační faktory a překážky bránící zavedení CSR konceptu a v neposlední řadě se zajímá o plány firem do budoucna v oblasti CSR.

2. TEORIE A METODOLOGIE ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY

Cílem druhé kapitoly je přiblížit čtenářům pojem firemní kultura a její synergií ke konceptu CSR a následnou provázanost společenské odpovědnosti na výkonnost organizace. V této kapitole budou charakterizovány nejdůležitější pojmy firemní kultury a společenské odpovědnosti firem v postupně navazujícím pořadí, tak aby si každý mohl vytvořit ucelenou představu o dané problematice a lépe porozuměl následujícím kapitolám.

2.1. FIREMNÍ KULTURA

Firemní kultura je často považována za zodpovědnou za nejrůznější problémy uvnitř organizace a pouze příležitostně se jí přikládá dopad na vytváření kladných atributů. Pro každou organizaci je ovšem nezbytnou součástí, proto se zabýváme tímto pojmem důkladněji, abychom snáze porozuměli chování organizací a dokázali vymezit a objasnit organizační problémy a činnosti.³ Nyní si uvedeme několik definic, které nejlépe vystihují pojem firemní kultura.

„Firemní kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce.“⁴

Firemní kultura je vzorec sdílených základních předpokladů, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace, a které se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný.“⁵

Firemní kulturu se snažili definovat i významní manažeři, mezi nimi i Jack Welsh, který na otázku, co si představuje pod pojmem firemní kultura, údajně řekl: *„Firemní kultura? To je prostě způsob, jak my ten náš byznys děláme.“⁶*

³BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-722-6763-9.

⁴ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 335 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁵LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ et al. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 23 s. ISBN 80-247-0648-2.

⁶MAZÁK, Eduard. *Firemní kultura a etické kodexy: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2010. 35 s. ISBN 978-80-7265-075-0.

Pojem firemní kultura se objevuje i v sociologii, kde se v souvislosti s tímto termínem hovoří zejména o **sociálním klimatu podniku**. Na toto pojetí je nahlíženo ze dvou hledisek, první jej představuje jako výslednici oboustranného působení všech stránek sociálního systému podniku. Druhé zahrnuje do sociálního klimatu podniku faktory jako je pracovní prostředí, mzdové poměry, prestiž spojená s vykonáváním určitých činností, spokojenost zaměstnanců, důvěra k vedení podniku, vliv mimopodnikových jevů apod. Podnikové klima souvisí především s procesem přizpůsobení a spokojeností se sociální stránkou života podniku. Sociologický pohled na firemní kulturu upřednostňuje sdílení vymezených hodnot, akceptování a plnění sociálních norem a způsobů řízení.⁷

2.1.1. FIREMNÍ KULTURA A JEJÍ VÝVOJ

Začátkem 80. let získala firemní kultura značnou pozornost akademiků a manažerů, kteří očekávali, že najdou odpověď na některé náročné manažerské otázky. Jeden z prvních významných spisů připisoval silné firemní kultuře kladný účinek na výkonnost organizace (Deal a Kennedy, 1982). Tito autoři předpokládali, že v každé organizaci se najdou silné kultury, zapadající úzce mezi sebe a své prostředí, vlastníci společné hodnoty, rituály chování a srozumitelný kulturní systém. Deal a Kennedy (1982) se inspirovali především silou a soudržností japonské kultury a nabádali k navrácení v myšlenkách prvních amerických průmyslníků na dosažení silných kultur, jelikož právě tyto kultury přinášely systém neformálních pravidel motivující zaměstnance k tomu, aby měli lepší pocit z toho, co dělají.⁸ Japonská kultura představovala obrovskou výzvu pro americký průmysl a vzbudila tak zájem o filosofii japonských firem a jejich metody a techniky řízení. Výrazným podnětem, vedoucím k značnému zájmu o firemní kulturu, bylo vydání knihy Peterse a Watermana „In Search of Excellence“ (1982), která vyzdvihla myšlenku, že všechny „excelentní“ společnosti mají určité kulturní kvality zajišťující jejich úspěch.⁹

Došli jsme tedy k závěru, že díky dobré firemní kultuře mohou firmy velmi dobře prosperovat, důkazem je právě výše zmíněná japonská firemní kultura, která klade velký důraz na vysoké pracovní nasazení, absolutní oddanost, loajalitu k firmě a dochvilnost. Pro mnoho japonských firem je typické, že se zaměstnanci každé ráno sejdou k hromadné

⁷ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje: nástroje a metody: etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004. 87 s. ISBN 80-735-7046-7.

⁸BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-722-6763-9.

⁹LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ et al. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.

rozcvičce a poté zpívají firemní hymnu, také se velmi často stává, že porady vedené v angličtině se v průběhu jednání začnou vést v japonštině, což pro manažery neasijského původu bývá problém. Můžeme tedy konstatovat, že národní kultura dané země se promítá do firemní kultury a pro mezinárodní obchod a podnikání je velmi podstatné znalost kultury dané země, především v oblasti obchodních zvyklostí.

2.1.2. FIREMNÍ KULTURA „VYSOKÉHO VÝKONU“

„Dobrá“ kultura působí pozitivně na chování zaměstnanců v organizaci a zároveň přispívá k vytváření kultury „vysokého výkonu“, v jejímž důsledku se zvýší úroveň výkonnosti podniku. Autoři Furnham a Gunter (1993) tvrdili, že „dobrá kultura“ je logická na základě svých složek a podílejí se a respektují ji příslušníci organizace, a právě to činí organizaci výjimečnou a tak ji diferencuje od ostatních organizací.

Nicméně kultura „vysokého výkonu“ představuje větší závazek než jakákoli odlišná kultura, která avšak bude mít stejný následek, a to zvýšit úroveň výkonnosti podniku. Důvodem je zejména to, že kvalita kultury vysokého výkonu v různých odvětvích může být velmi rozdílná. Z hlediska těchto odlišností je podstatné si připomenout, že všechny kultury se v průběhu času vyvíjejí. Kultury, jež jsou označovány v určitém okamžiku a za určitých okolností za „dobré“, se mohou v jiném okamžiku a za jiných okolností stát dysfunkčními.

Každá kultura se sama formuje a promítá v rozdílných organizacích odlišnými způsoby, a proto není možné tvrdit, že jedna kultura je lepší než ta druhá, avšak můžeme konstatovat to, že je do určité míry odlišná. Ve skutečnosti nenajdeme v žádné organizaci ideální kulturu, nalezneme jediné přiměřenou nebo vhodnou kulturu. Tyto výše popsané skutečnosti ukazují, že pro řízení kultury neplatí žádné obecné předpisy, ale i přesto mohou být některé přístupy pro organizaci užitečné.¹⁰

Podle názoru autora je výkonnost organizace v přímé úměře s firemní kulturou a to v tom smyslu, že čím je silnější kultura firmy, tím je organizace výkonnější. Takto zakotvená kultura je velmi stabilní, zaměstnanci jsou ztotožnění s hodnotami a normami organizace a respektují je, rovněž si nacházejí v dané organizaci své „hrdiny“, ať už z řad top manažerů, nebo např. svých teamleaderů, kterým se chtějí podobat. To má pozitivní vliv především na angažovanost zaměstnanců v organizaci, jež je základním kamenem pro jejich další rozvoj,

¹⁰ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

jelikož se promítá zejména do výsledků, nových nápadů a podnětů, loajality k firmě a podporuje větší samostatnost a odpovědnost zaměstnanců.

2.1.3. SLOŽKY FIREMNÍ KULTURY

Vysekalová a Mikeš (2009) uvedly tyto čtyři složky firemní kultury:

1. **Symboly** – slouží především zaměstnancům k pochopení organizace, jež jsou součástí, řadíme mezi ně požadavky a nároky na chování zaměstnanců, konkrétně se např. jedná o způsob oblékání, slang, různé zkratky, symboly postavení, které jsou známe pouze příslušníkům dané organizace.
2. **Hrdinové** – tato složka firemní kultury je nepostradatelná zejména proto, že vytváří vzor ideálního zaměstnance či manažera a jeho chování prostřednictvím skutečných nebo vymyšlených osobností.
3. **Rituály** – jedná se o způsoby, jak firma organizuje různé neformální aktivity (slavení významných jubileí vybrané organizace, teambuildingové aktivity, rozloučení se zaměstnanci, apod.). Patří zde ale i jiné formální činnosti a projevy, jako např. formální zasedání, plánování, formy zpráv nebo informační a kontrolní systémy.
4. **Hodnoty** – pomáhají zaměstnancům rozlišit, co je dobré a špatné, nebo co je podstatné a co žádoucí. Hodnoty organizace by měly být uznány zejména managementem společnosti, aby tak vedly k žádoucímu chování všech zaměstnanců. Promítají se do způsobu jednání se zákazníky, pracovní morálky a prostředí, jazyka, apod. Hodnoty hrají důležitou roli i v míře ztotožnění zaměstnanců s určitou organizací.¹¹

Podle názorů autora je firemní kultura jedním z rozhodujících prvků při výběru potencionálního zaměstnavatele. Uchazeči si vybírají místo ve firmě, která sdílí podobné hodnoty, názory a postoje, proto je pro mnohé z nich podstatné navštěvování různých pracovních veletrhů, workshopů s danou firmou či dnů otevřených dveří, kde ne jen získají informace o přijímacím řízení, ale především poznají to, jak na ně určitá organizace působí. Tento pohled je ale oboustranný, jelikož i pro zaměstnavatele je důležité vybrat si ty správné zaměstnance, kteří se ztotožní s nastavenou firemní kulturou a zapadnou do firmy.

¹¹VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Image a firemní identita: nástroje a metody: etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

2.1.4. SYNERGIE FIREMNÍ KULTURY A CSR

Synergetika je vědní disciplína, jejíž hlavní myšlenka tkví v představě, že celek je více než součet jeho jednotlivých částí. Studium této disciplíny je v posledních letech zahrnováno do osnov mnoha prestižních univerzit po celém světě, včetně těch technicky zaměřených. Synergie se projevuje i v samotném životě. Pokud člověk nedodrží správnou životosprávu (např. dostatek spánku, pravidelná a vyvážená strava, pohyb apod.), začnou na něho útočit různé nemoci a může to dojít v nejhorším případě ke smrti celého organismu, jelikož jeho orgány už neplní svou funkci. Synergický efekt se dá ale také vyjádřit na příkladu fungování voru. Svážeme-li k sobě několik kmenů, vor unese větší počet osob, než by unesly jednotlivé kmeny.¹² Synergie se dá velmi dobře přenést i do řízení a rozvoje firemní kultury, proto podle profesorky Petříkové můžeme firemní kulturu rovněž chápat jako „synergické zobrazení dosažené systémové úrovně kompatibility, flexibility, adaptability a koexistence podnikové filosofie a strategie, ze které se dá usuzovat na zdraví organizace, její stabilitu a funkčnost.“¹³

Takto definovaná firemní kultura znázorňuje „spojnici“ společnosti. Pokud na tuto problematiku nahlédneme z pohledu filosofie, dojdeme k závěru, že firemní kultura by měla zobrazovat v dnešní době tolik důležitou **sociální odpovědnost**, etiku a morálku a rovněž by se měla promítat do sdílených hodnot, komunikace a vzájemného porozumění mezi členy organizace. V případě, že dochází k zanedbání těchto funkcí, může to způsobit nižší výkonnost celé organizace. Každá firemní kultura spočívá nejen na kvalitách, zkušenostech, znalostech a motivaci zaměstnanců ve vedoucích pozicích, ale i na kvalitách, zkušenostech, znalostech a motivaci ostatních zaměstnanců.¹⁴

Došli jsme tedy k závěru, že firmy, které zaměstnávají více než jen jednoho zaměstnance, věří díky synergickému efektu, že když se lidé spojí ke společné práci, přináší to lepší výsledky, než kdyby na určitém úkolu pracovali samostatně. Koncepce učící se organizace je založena na stejné myšlence, kterou představuje týmová práce. Rovněž jsme si potvrdili, že zavedení konceptu CSR se stává součástí firemní kultury, nicméně je důležité, aby plánované CSR aktivity byly začleněny do strategických cílů firmy.

¹²PETŘÍKOVÁ, Růžena et al. *Moderní management znalostí: (principy, procesy, příklady dobré praxe)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. 323 s. ISBN 978-80-7431-011-9.

¹³PETŘÍKOVÁ, Růžena et al. *Společenská odpovědnost organizací*. 1. vyd. Ostrava: DTO CZ, 2008. 184 s. ISBN 978-80-02-02099-8.

¹⁴PETŘÍKOVÁ, Růžena et al. *Moderní management znalostí: (principy, procesy, příklady dobré praxe)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. 323 s. ISBN 978-80-7431-011-9.

2.1.5. FIREMNÍ KULTURA A GLOBALIZACE V OBLASTI ETIKY

Proces globalizace v současné době zasahuje také do oblasti podnikatelské etiky. Pokud by pomohla globalizace k vyššímu uplatňování etiky do veškerých oblastí života, došlo by k výraznému zlepšení životních podmínek. Avšak nezmění-li se postoje lidí k životu, nebude možné toto do budoucna realizovat. Velkým úspěchem v této oblasti je skutečnost, že si firmy začínají uvědomovat, jak důležitou roli hraje právě podnikatelská etika v každé organizaci. Zavedení etiky do podnikání představuje jeden z významných trendů pro 21. století a je to podnětná inovace i pro management jakékoli organizace. Evropská unie prosazuje už od roku 1994 koncept sociální odpovědnosti podniku, kde je právě kladen velký důraz na dodržování etických standardů. Mezi další koncepce patří rovněž Charta základních práv EU, stanovující základní hodnoty evropské společnosti, nebo Kodex správného chování úředníka, jež určuje základní požadavky pro zaměstnance EU, jako např. objektivnost, nestrannost a otevřenost. Porušení tohoto kodexu znamená pro zaměstnance často odchod z funkce, platí to i pro vysoce postavené úředníky.¹⁵

Mezi základní přínos globalizace v oblasti etiky, určeno na základě zkušeností ekonomických subjektů, patří skutečnost, že eticky správné chování je ekonomicky výhodné. Etické chování je považována stále u většiny firem za náklad, nikoli za investici, jež se pozitivně promítá do budoucího podnikání např. vyšší důvěrou v produkty určité firmy. Za důsledek pomalého rozvoje podnikatelské etiky v ČR považujeme zejména dlouholeté odtržení naší republiky od západní Evropy, kdy vznikla mylná domněnka, že v tržní ekonomice se takové jednání nevyplatí.¹⁶

¹⁵BLÁHA, Jiří a Zdeněk DYTRT. *Manažerská etika: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 155 s. ISBN 80-726-1084-8.

¹⁶MAZÁK, Eduard. *Firemní kultura a etické kodexy: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2010. 148 s. ISBN 978-80-7265-075-0.

2.2. SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM

Termín Corporate Social Responsibility je překládán jako sociální (společenská) odpovědnost podniku a v současném firemním řízení se stává velmi frekventovaným výrazem. Patří mezi jeden z klíčových nástrojů, který má za úkol zlepšit a zkvalitnit vztahy mezi podnikem – státem – občanem.¹⁷ „*Jak tvrdí Seknička z pohledu podniku je třeba dbát nikoliv o dosažení maximálního zisku, ale **optimálního zisku**, který vezme v úvahu všechny principy udržitelného rozvoje společnosti, transparentnost v rozhodování, finančním hospodaření, personální politice firmy a pevný postoj v otázce lidských a občanských práv.*

Druhá část první kapitoly je věnována bližšímu seznámení s koncepcí CSR, kde si uvedeme různé definice, seznámíme se s vývojem konceptu jak v ČR, tak i ve světě a v neposlední řadě si přiblížíme typologii CSR.

2.2.1. KONCEPT SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM

Pro koncepci společenské odpovědnosti firem neexistuje celosvětová jednotná definice, nicméně jednou z nejznámějších je definice Evropské Komise v tzv. **Zelené knize**¹⁸ jako „*dobrovolné integrování sociálních a ekologických aspektů do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholders.*“ (Green Paper, 2001). V současné době však Evropská Komise vydala novou definici CSR v obnovené strategii pro období 2011-2014, která tuto původní nahrazuje a tedy považuje sociální odpovědnost podniků za „*odpovědnost podniků za dopad jejich činnosti na společnost.*“¹⁹ Společnostem se doporučuje přijetí dlouhodobého strategického postoje ke společenské odpovědnosti a zaměření se na vývoj inovativních výrobků, služeb a podnikových modelů, které se podílejí na vylepšení životních podmínek ve společnosti a současně vedou k vyšší kvalitě a produktivitě pracovních míst.²⁰

Definice CSR **Světové obchodní rady pro udržitelný rozvoj (WBCSD)**²¹ obsahuje tři různá pojetí písmene S ve zkratce CSR. „*CSR je závazek podnikání přispívat k trvale*

¹⁷PUTNOVÁ, Anna a Pavel SEKNIČKA. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 115-116 s. ISBN 978-80-247-1621-3.

¹⁸GREEN PAPER. *Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility* [online]. 2001 [cit. 2012-02-05]. Dostupné z: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf

¹⁹EUROPEAN COMMISSION. *A renewed EU strategy 2011-2014 for Corporate Social Responsibility*. [online] 2011 [cit. 2012-02-10]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/caf/_getdocument.cfm?doc_id=7010

²⁰KULDOVÁ, Lucie. *Obnovená strategie EU pro sociální odpovědnost podniků na období 2011-2014* [online]. 22. 11. 2011 [cit. 2012-02-05]. Dostupné z: <http://www.spolecenskaodpovednost.cz/news/obnovená-strategie-eu-pro-socialni-odpovednost-podniku-na-období-2011-2014-/>

²¹The World Business Council for Sustainable Development

udržitelnému rozvoji (sustainability), k práci se zaměstnanci, jejich rodinami, místní komunitou (stakeholders) a společností obecně (social) za účelem zlepšení kvality života“²²

Členové **Business Leaders Fóra (BLF)** tento koncept označují za „dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého podnikání odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají.“²³

Jak vyplývá z výše uvedených definic koncept CSR je čistě dobrovolným aktem podniků spočívající v integraci environmentálních a sociálních postojů do podnikatelských aktivit nad rámec zákona. U podniku, uplatňujícího koncepci CSR, by nemělo jít o jednorázovou kampaň, ale o trvalou součást rozvojové strategie. Bezesporu negativem je, že výsledky těchto aktivit nejsou okamžité, ale projeví se až za určitý čas např. ve zvýšení reputace firmy ve společnosti, jejich hodnot, značky a v budování nových partnerství. Veřejnost se stále více zabývá činností podniku, a to především ve smyslu jeho vztahu k životnímu prostředí, k regionu, ve kterém působí a také sleduje to, zda svými aktivitami se nezajímá jen o svůj prospěch. Všechny zmíněné skutečnosti se promítají do hospodářského výsledku společnosti.²⁴

2.2.2. VÝVOJ KONCEPTU CSR VE SVĚTĚ

Koncepcí CSR se teoretikové zabývají již od poloviny 20. století, kdy se důležitým mezníkem stal rok 1953. Bowen v tomto roce vydal svou publikaci *Social Responsibilities of the Businessman*, kde je představena první definice společenské odpovědnosti jako závazku podnikatele realizovat takové postupy, rozhodnutí, které nejsou kontraproduktivní z hlediska cílů a hodnot společnosti. Tato definice je uznávaná i v současné době, přestože hovoří o odpovědnosti podnikatele, nikoli celého podnikatelského subjektu.²⁵ V následující tabulce jsou uvedeny nejznámější teorie zabývající se společenskou odpovědností, dopadem ekonomických aktivit na zainteresované skupiny.²⁶

²²KRYMLÁKOVÁ, Hana et al. *Etika a odpovědnost organizace*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2009. 123 s. ISBN 978-80-248-2092-7.

²³STEINEROVÁ, M., VÁCLAVÍKOVÁ, A., MERVART, R. *Společenská odpovědnost firem – Průvodce nejen pro malé a střední podniky*. [online] 2009 [cit. 2012-02-10]. Dostupné z: <http://csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=581>.

²⁴DYTRT, Zdeněk et al. *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 150 s. ISBN 80-247-1589-9.

²⁵PETŘÍKOVÁ, Růžena et al. *Společenská odpovědnost organizací*. 1. vyd. Ostrava: DTO CZ, 2008. 184 s. ISBN 978-80-02-02099-8.

²⁶PUTNOVÁ, Anna a Pavel SEKNÍČKA. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3.

Tab. 2.1: Teorie zahrnující společenskou odpovědnost

Instrumentální teorie - dosahování ekonomických cílů prostřednictvím sociálních aktivit	
Autoři či obhájci	Základní východisko
Friedman (1970), Jensen (2000)	Maximalizace zisku vlastníků (sociální cíle nejsou součástí firemních cílů).
Porter a Kramer (2002)	Strategická konkurenční výhoda (investice do sociální oblasti jsou přijatelné, pokud se stávají konkurenční výhodou).
Etické teorie - zaměřené na dosahování dobra ve společnosti	
Autoři či obhájci	Základní východisko
Freeman (1984), Evan a Freeman (1988), Donaldson a Preston (1995)	Teorie stakeholders (odkazuje na některé normativní morální teorie: Kant, utilitarismus, teorie spravedlnosti a jiné). Autoři prosazují zohlednění zájmů i zainteresovaných skupin).
The Global Sullivan Principles (1977)	Univerzální práva (respektování lidských práv, pracovního práva a odpovědnost k environmentálnímu prostředí).
World Commission on Environment and Development (1987)	Udržitelný rozvoj (zachování lidského vývoje pro současnou i budoucí generaci).
Politické teorie - zaměřené na odpovědné využití moci byznysu v politické sféře	
Autoři či obhájci	Základní východisko
Davis (1960, 1967)	Řízení korporací (sociální odpovědnost roste s velikostí byznysu).
Donaldson a Dunfee (1999)	Teorie integrující sociální smlouvu - (předpokládá, že lze najít soulad mezi sociální společností a byznysem).
Wood a Lodgson (2002), Andriof a McInthosh (2001)	Princip občanství (koncept představuje firmu jako občana se stejnými požadavky ze strany komunity).
Integrující teorie - zaměřené na začlenění sociálních požadavků	
Autoři či obhájci	Základní východisko
Mitchell at al. (1997), Rowley (1997)	Stakeholder management (management je zodpovědný za sladování zájmů stakeholders firmy).
Caroll (1997), Wartick a Cohan (1985), Swanson (1995)	Sociální výkonnost korporace (hledání sociální legitimacy jako odpověď na sociální otázky).

Zdroj: PUTNOVÁ, Anna a Pavel SEKNÍČKA. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 127 s. ISBN 978-80-247-1621-3, vlastní zpracování

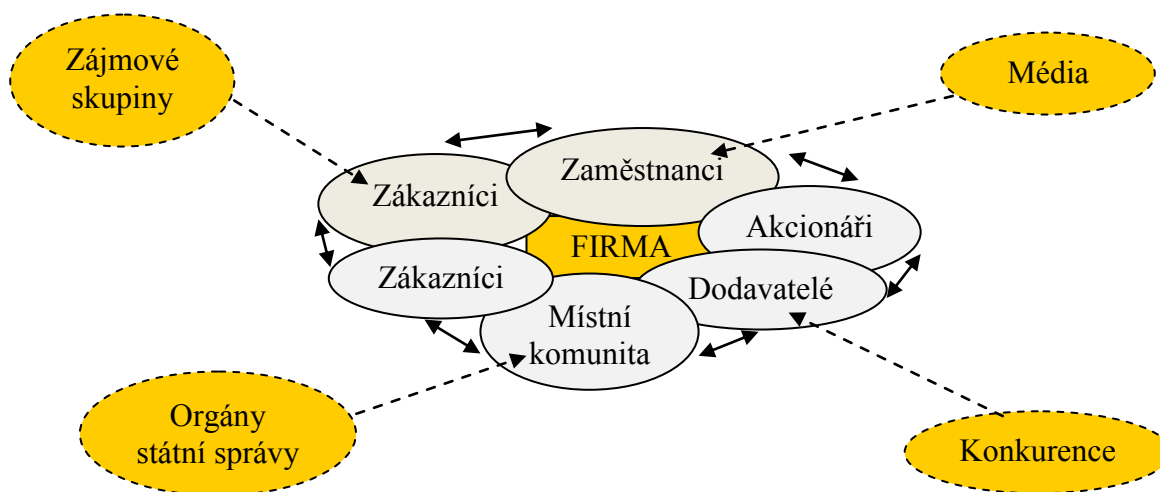
Podrobnější popis si zaslouží dva hlavní myšlenkové proudy odvíjející se od cíle a účelu podnikání. První nejčastěji citovaným názorovým proudem je „*teorie stockholder*“²⁷, označovaná také jako užší pojetí společenské odpovědnosti podniku, jejímž nejznámějším představitelem se stal **Milton Friedman**. Toto pojetí prezentuje názor, že hlavním a jediným cílem byznysu je maximalizace zisku vlastníků. Celá tato teorie bývá označována jako inženýrské pojetí, jelikož se nezabývá otázkou etického podnikání, motivace ani sociálními

²⁷Stockholder - akcionář

problémy. Friedman vysvětluje tento koncept tím, že vlastníci firmy, kteří podstupují podnikatelské riziko, mají být v maximální možné míře odměněni. Management společnosti tedy preferuje odpovědnost vůči vlastníkům na úkor stakeholderům²⁸, jelikož obě strany vstupují do dobrovolných smluvních vztahů. Začátkem devadesátých let se tento koncept prosadil i v České republice.²⁹

Druhý koncept je nazýván jako „teorie stakeholders“, neboli širší pojetí společenské odpovědnosti podniku. První okruh stakeholders tvoří tzv. primární stakeholders³⁰, jelikož se podílí na fungování firmy. Mezi sekundární stakeholders řadíme zejména odbory, konkurenci, média a zájmové skupiny. Základním požadavkem tohoto pojetí je nezvýhodňovat jednu skupinu (vlastníky) a podřizovat jim zájmy ostatních skupin (manažery, zaměstnance, zákazníky, dodavatele a místní komunitu). Tato koncepce jasně stanovuje, že stakeholders nemohou sloužit jako prostředek k dosažení cílů jiných lidí, z důvodu porušení Kantova kategorického imperativu.³¹

Obr. 2.1: Participující skupiny



Zdroj: PUTNOVÁ, Anna a Pavel SEKNIČKA. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 129 s. ISBN 978-80-247-1621-3, vlastní zpracování

²⁸Tento výraz je do češtiny překládán jako participující skupiny nebo zainteresované skupiny. Za stakeholders jsou označováni akcionáři, zákazníci, dodavatelé, zaměstnanci a místní komunita.

²⁹PUTNOVÁ, Anna. *Sociální odpovědnost a etika podnikání: studijní text pro kombinované studium*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2004. 57 s. ISBN 80-214-2784-1.

³⁰Za primární stakeholders považujeme vlastníky, zaměstnance, zákazníky, dodavatele a místní komunitu.

³¹PUTNOVÁ, Anna a Pavel SEKNIČKA. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3.

2.2.3. VÝVOJ KONCEPTU CSR V ČESKÉ REPUBLICE

V České republice (dále jen ČR) byl koncept CSR přijat ve druhé polovině devadesátých let, z důvodu více než čtyřicetileté vlády komunismu. Pokud se podíváme do historie podnikání na území Československa, zjišťujeme, že prvním průkopníkem společenské odpovědnosti byl **Tomáš Baťa** (1876 – 1932). Tento úspěšný zlínský podnikatel založil koncem 19. století se svými dvěma sourozenci obuvnickou dílnu, která se postupně rozrostla pod jeho vedením v obrovský koncern.³² Principy společenské odpovědnosti byly v podniku Baťa implementovány do jádra firemních procesů a staly se součástí vize společnosti a byly integrovány i v základních firemních hodnotách. K hlavním hodnotám podniku patřila úcta k zaměstnancům, respektování obchodního partnera, dodržování právních a etických norem, ochrana životního prostředí, vážnost k úřadům a poslední bylo brát podnikání jako veřejnou službu. Jako příklad jeho CSR aktivit je možno uvést zřízení zdravotního a sociálního oddělení (1924), nadprůměrné platové ohodnocení³³, nebo zaměstnávání nevidomých a jinak zdravotně postižených.³⁴

V současné době význam společenské odpovědnosti firem v ČR dynamicky roste a posiluje to především tlak Evropské unie na prosazování společensky odpovědného chování evropských firem s cílem podporovat konkurenceschopnost Evropy na globálním trhu. Zahraniční nadnárodní společnosti k nám skrze své dceřiné podniky přenesly své hodnoty postavené na etických principech podnikání a 3P³⁵. Významným činitelem zvyšujícího se zájmu o přijetí konceptu CSR je i skutečnost, že české firmy pociťují tlak ze strany západoevropských a amerických zákazníků, odběratelů a zahraničních investorů k převzetí eticky odpovědných závazků svého podnikání. Nalezneme i případy, kdy americké společnosti požadují po českých firmách certifikát CSR a jeho předložení je pak předpokladem navázání vzájemné spolupráce.³⁶

Významný podíl na propagaci a prosazování CSR aktivit v evropském měřítku má expertní centrála **CSR Europe**. Národním partnerem této iniciativy je **Business Leaders Forum** (dále jen BLF), které je sdružením mezinárodních a českých společností a firem, prosazující dodržování etiky v podnikatelském prostředí, hlásí se k myšlence společenské

³²PETŘÍKOVÁ, Růžena et al. *Společenská odpovědnost organizací*. 1. vyd. Ostrava: DTO CZ, 2008. 184 s. ISBN 978-80-02-02099-8.

³³V roce 1927 činily mzdy zaměstnanců společnosti Baťa 150 % průměrného platu.

³⁴KUNZ, V. *Společenská odpovědnost firem*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-3983-0.

³⁵Filosofie „3P“ představuje základ podnikání určený zmíněnými výrazy trojí odpovědnosti „Profit, People, Planet“.

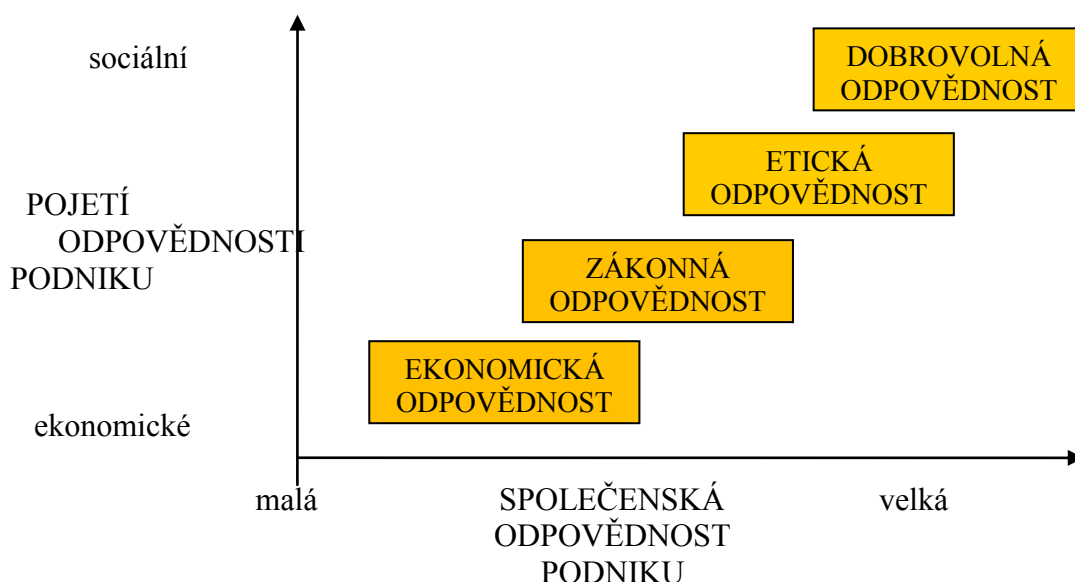
³⁶KRYMLÁKOVÁ, Hana et al. *Etika a odpovědnost organizace*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2009. 250 s. ISBN 978-80-248-2092-7.

odpovědnosti firem a podporuje spolupráci mezi firemním, veřejným a neziskovým sektorem.³⁷ BLF bylo založené v roce 1992 v Praze ve spolupráci s partnerskou organizací **The Prince of Wales International Business Leaders Forum (IBLF)**, která sídlí v Londýně a jejím prezidentem je princ Charles.

2.2.4. TYPOLOGIE CSR

Na konci osmdesátých let 20. století A. B. Carroll rozlišil čtyři základní stupně společensky odpovědného podniku, jež jsou seřazeny vzestupně dle stádia vývoje podniku ve společensky odpovědném podnikatelské chování a jednání. Na prvním stupni stojí **ekonomická odpovědnost** určující zájem podniku o maximalizaci bohatství a hodnot zájmových skupin (stakeholderů). Dalším stádiem je **zákonná odpovědnost**, kdy podnik dodržuje právo a vystupuje v rámci platné legislativy. **Etická odpovědnost** podniku má za úkol dodržování standardů akceptovatelného chování vzhledem k zájmovým skupinám podniku. Poslední a tedy nejvyšší stádium představuje **odpovědnost dobrovolná**, neboli filantropická či dobročinná, kdy od podniku se očekává, že bude finančně přispívat na zlepšení kvality života ve společnosti.³⁸

Obr. 2.2: Stupně společenské odpovědnosti organizace



Zdroj: KRYMLÁKOVÁ, Hana et al. *Etika a odpovědnost organizace*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2009. 82. s. ISBN 978-80-248-2092-7, vlastní zpracování

³⁷STEINEROVÁ, M., VÁCLAVÍKOVÁ, A., MERVART, R. *Společenská odpovědnost firem – Průvodce nejen pro malé a střední podniky* [online]. 2009 [cit. 2012-02-10]. Dostupné z: <http://csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=581>

³⁸KRYMLÁKOVÁ, Hana et al. *Etika a odpovědnost organizace*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2009. 250 s. ISBN 978-80-248-2092-7.

Výše uvedené Friedmanovo užší pojetí společenské odpovědnosti by odpovídalo nejnižší základní úrovni: ekonomické odpovědnosti. Druhé širší pojetí by představovalo vyšší stupně odpovědnosti v závislosti na ochotě a angažovanosti vedení podniku ve společensky odpovědných aktivitách.³⁹

Podle Carrolla (1991) značí koncept CSR více než jen pouhé provádění výrobní činnosti v souladu s platnou legislativou. Carrollova navržená definice společenské odpovědnosti v sobě navíc obsahuje i etickou a dobrovolnou/filantropickou odpovědnost.⁴⁰ Je důležité také poznamenat, že Carrollův model CSR, často označovaný jako „Pyramida CSR“, představuje trvale udržitelný stakeholder model. Každá ze čtyř složek odpovědnosti označuje odlišné skupiny stakeholderů na základě lišících se zájmů ovlivňujících jejich chování. Jednotlivé stupně CSR se vyznačují těmito charakteristikami.

Ekonomická odpovědnost („být ziskový/užitečný“) je základním stavebním kamenem, na kterém leží zbývající tři odpovědnosti. Každý podnikatelský subjekt vznikl proto, aby mohl vyrábět zboží a poskytovat svoje služby společnosti a tyto následovně se ziskem prodávat. Ekonomická odpovědnost se dotýká nejvíce vlastníků a zaměstnanců v případě, kdy podnikání, například vlivem ekonomické krize, není finančně úspěšné. Mezi složky ekonomické odpovědnosti řadíme: být trvale ziskový s cílem dosáhnout úspěšného postavení na trhu, udržet silnou konkurenční pozici a vysokou úroveň provozní výkonnosti a závazek maximální možné ziskovosti.⁴¹

Zákonná odpovědnost („dodržovat zákon“) je úzce spojena s odpovědností ekonomickou a je zásadní vzhledem k vlastníkům i dnešní společnosti. Podniky si uvědomují, že hrozba sporů pochází často ze strany zaměstnanců a spotřebitelů, a proto je nezbytné, aby společnosti realizovali své ekonomické poslání s ohledem na zákonné požadavky. Jako nejpodstatnější složky legální odpovědnosti označujeme: takové společenské vnímání podniku, kdy je daná společnost při výrobě a poskytování zboží a služeb schopna dodržet své

³⁹BLÁHA, Jiří et al. *Podnikatelská etika - předpoklad úspěšného rozvoje organizace: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2001. 20323 s. ISBN 80-248-0008-X.

⁴⁰CARROLL, Archie B a Ann K BUCHHOLZ. *Business & Society: ethics and stakeholder management*. 7. vyd. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, 2009. 970 s. ISBN 03-245-6939-4-1.

⁴¹IAMANDI, Irina. *Corporate Social Responsibility and Social Responsiveness in a Global Business Environment A Comparative Theoretical Approach* [online]. 2007 [cit. 2012-02-15]. Dostupné z: <http://rejournal.eu/Portals/0/Arhiva/JE%2023/JE%2023%20Iamandi.pdf>

zákonné závazky, respektovat různé státní a místní ustanovení a nařízení a provádět podnikatelské aktivity v souladu se zákony.⁴²

Etická odpovědnost („být etický“) stanovuje obecnější odpovědnost ke vztahu k tomu, co je správné, spravedlivé a férové a tím v sobě zahrnuje ty aktivity a praktiky, které jsou očekávané společností a nejsou nařízené zákonem. Tato kategorie se velmi často střetává s odpovědností zákonnou a dotýká se všech skupin stakeholderů.⁴³ Podniky v této fázi se zabývají také etickými dopady své činnosti, usilují o to vykonávat svou činnost v souladu s očekáváním ke společnosti a snaží se vyvarovat či minimalizovat škody přinášené stakeholderům.

Filantropická odpovědnost („být dobrým občanem“) v sobě zahrnuje aktivní účast podniku v těch činnostech, které přispívají k lidskému blahu a dobru ve světě. Příkladem těchto aktivit může být sponzoring, finanční příspěvky na kulturu, sport nebo vzdělávací programy pro studenty a znevýhodněné občany. Jedná se tedy o odpovědnost na čistě dobrovolné bázi a není po etické či morální stránce očekávaná. Společnost vítá, pokud firmy poskytují své finanční prostředky, služby a čas svých zaměstnanců na různorodé dobročinné projekty, současně na společnosti nehledí jako na neetické v případě, že toto nečiní.⁴⁴

2.3. OBLASTI PŮSOBENÍ CSR

Koncepce CSR je postavena na konceptu „**people, planet, profit**“⁴⁵ (lidé, planeta, zisk), který představuje víceúrovňový pohled na podnikání s ohledem na tzv. **triple-bottom-line**, kdy se podnik soustřeďuje nejen na ekonomický růst a konkurenceschopnost, ale také na environmentální a sociální aspekty své činnosti.⁴⁶ Evropská unie v publikaci *Zodpovědné podnikání malých a středních podniků s podtitulem Sbíрка ověřených postupů evropských malých a středních podniků* popisuje nové rozdělení koncepce CSR na čtyři základní oblasti.

⁴²IAMANDI, Irina. *Corporate Social Responsibility and Social Responsiveness in a Global Business Environment A Comparative Theoretical Approach* [online]. 2007 [cit. 2012-02-15]. Dostupné z: <http://rejournal.eu/Portals/0/Arhiva/JE%2023/JE%2023%20Iamandi.pdf>

⁴³BLÁHA, Jiří et al. *Podnikatelská etika - předpoklad úspěšného rozvoje organizace: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2001. 20323 s. ISBN 80-248-0008-X

⁴⁴BLÁHA, Jiří et al. *Podnikatelská etika - předpoklad úspěšného rozvoje organizace: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2001. 20323 s. ISBN 80-248-0008-X

⁴⁶TRNKOVÁ, J. *Společenská odpovědnost firem, kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR*. Business Leaders Forum. 2004. 58 s. Dostupné z <http://spolecenskaodpovednostfirem.cz/uzitecne-odkazy/publikace/>

První oblast tvoří **trh** jako zástupce ekonomického pilíře, sociální pilíř je nově rozdělen na oblast interní, kde řadíme **pracovní prostředí** a externí, kam spadá **místní komunita**.

Pokud se společnost rozhodne přijmout koncept CSR do své firemní strategie a kultury, znamená to pro ni závazek do budoucna, kterým dává najevo, že se nezaměřuje pouze na zisk, ale plně si uvědomuje výhody zahrnutí CSR do podniku jako např. zvýšení zisku, zvýšení schopnosti získat a udržet kvalitní zaměstnance, snížení nákladů a v neposlední řadě zavedení konceptu přináší podniku dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu.⁴⁷

2.3.1. TRH

Ekonomický pilíř souvisí především s transparentním podnikáním a pozitivními vztahy s vlastníky a investory, zákazníky, dodavateli a dalšími obchodními partnery. Dlouhodobý úspěch podniku je závislý na budování trvalých a kvalitních obchodních vztahů. Důležitou roli ve vytváření oboustranné důvěry v obchodních vztazích hraje odpovědný přístup k obchodním partnerům a zvyšování kvality produktů a služeb. Velké firmy často požadují od svých dodavatelů zavedení společensky odpovědných praktik. Koncept CSR přináší podniku nové obchodní příležitosti, představuje bohatý zdroj nápadů na nové výrobky, procesy či trhy a v konečném důsledku k vytváření dlouhodobé konkurenční výhody.⁴⁸

V současné době i finanční instituce kladou velký důraz na společenská a environmentální kritéria při hodnocení projektů. Společnosti, které přijaly CSR koncept do své podnikové strategie, zvýšily hodnotu podniku pro akcionáře i investory. Dnešní trh je přesycen velkým množstvím podniků, které nabízejí stejné portfolio výrobků. Právě zavedením CSR má podnik možnost odlišit se od ostatních konkurentů.⁴⁹

2.3.2. PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ A MÍSTNÍ KOMUNITA

Otázkám v oblasti sociálního pilíře společenské odpovědnosti firem je věnována v posledních letech stále větší pozornost, jelikož souvisí s péčí o zaměstnance a s pracovními podmínkami, které podnik vytváří pro své zaměstnance. Zaměstnanci se stávají závislí na podniku, ve kterém pracují. Finanční odměna v podobě mzdy je pro ně zdrojem živobytí a rovněž druh pracovní činnosti má značný vliv na kvalitu jejich pracovního a osobního života. Dlouhodobý úspěch podniku závisí na kvalitních zaměstnancích, kteří zastávají manažerské

⁴⁷CSR FÓRUM. Časopis o společenské odpovědnosti firem. ročník 6, číslo 2., vyšlo v únoru 2012, Fórum dárců, o.s., Praha, ISSN 0862-9315.

⁴⁸STEINEROVÁ, M., MAKOVSKI, D.: *Koncept CSR v praxi – průvodce odpovědným podnikáním*. ASPRA, a.s. a 94 minutes, s.r.o. [online] 2008 [cit. 2012-02-11]. Dostupné z: http://blf.cz/doc/brozura_CSR_web_CZ.pdf.

⁴⁹STEINEROVÁ, M., MAKOVSKI, D.: *Koncept CSR v praxi – průvodce odpovědným podnikáním*. ASPRA, a.s. a 94 minutes, s.r.o. [online] 2008 [cit. 2012-02-11]. Dostupné z: http://blf.cz/doc/brozura_CSR_web_CZ.pdf.

funkce, vyrábějí výrobky a poskytují služby klientům nebo zastávají ostatní činnosti vedoucí k dosahování předem vymezených cílů. Právě odpovědné aktivity v oblasti sociálního pilíře umožňují nabírat, rozvíjet, vychovat a udržet kvalitní zaměstnance. Společnosti si uvědomují, že spokojení a motivovaní pracovníci jsou více produktivní a to se projevuje i v přístupu k zákazníkovi. Vedle vyšší výkonnosti hraje důležitou roli i loajálnost zaměstnanců, snižující náklady spojené s přijímáním nových pracovníků. Mezi další benefity, spojené se zavedením konceptu CSR do podniku, řadíme získání přední pozice na trhu či status dobrého zaměstnavatele nebo nižší fluktuaci zaměstnanců.

Neméně důležitou úlohu v okamžiku zahájení podnikatelské činnosti představuje místní komunita, jako zdroj potencionálních zákazníků a zaměstnanců. Společensky odpovědné firmy se snaží navazovat dobré sousedské vztahy s okolím, ve kterém působí, aby tak snížily negativní dopady své činnosti a zároveň se významně podílí na řešení problémů v daném regionu. Tyto aktivity se společností vrátí v podobě zmenšení hrozícího rizika a kladného přijetí okolní komunitou. Firmy, působící v daném regionu, často vynakládají nemalé finanční či materiální prostředky na podporu veřejných aktivit a projektů. Velkým trendem v posledních letech je zapojování zaměstnanců do dobrovolně prospěšných činností v rámci pracovní doby. V případě že se společnosti aktivně a pravidelně zapojují do projektů ve svém regionu, naskytují se jim nové příležitosti především v budování nových partnerských vztahů s jinými podniky a lokálními úřady, je pro ně snazší identifikovat nové obchodní příležitosti a také pozornost médií.⁵⁰

2.3.3. ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ

V oblasti životního prostředí se firmě vyplatí eliminovat nepříznivé dopady související s její činností a to nejlépe proaktivní politikou v environmentální oblasti. Podniky s efektivní ekologickou firemní politikou mají možnost usilovat o tendry nadnárodních společností a veřejné správy nebo ovlivnit spotřebitelské chování svých pracovníků. Zavedení environmentální odpovědnosti ušetří podniku značné finanční prostředky, které byly spojeny zejména se spotřebou energie, vody a technologií. Třídění a minimalizace odpadu, recyklace, šetrná výroba, prevence znečišťování, to vše vede ke snížení nákladů a k zefektivnění provozu v podniku.⁵¹

⁵⁰STEINEROVÁ, M., MAKOVSKI, D.: *Koncept CSR v praxi – průvodce odpovědným podnikáním*. ASPRA, a.s. a 94 minutes, s.r.o. [online] 2008 [cit. 2012-02-11]. Dostupné z: http://blf.cz/doc/brozura_CSR_web_CZ.pdf.

⁵¹STEINEROVÁ, M., MAKOVSKI, D.: *Koncept CSR v praxi – průvodce odpovědným podnikáním*. ASPRA, a.s. a 94 minutes, s.r.o. [online] 2008 [cit. 2012-02-11]. Dostupné z: http://blf.cz/doc/brozura_CSR_web_CZ.pdf.

2.4. CAUSE RELATED MARKETING JAKO EFEKTIVNÍ NÁSTROJ CSR

V dnešní době je potřeba, aby se jednotlivé společnosti v rámci svých CSR aktivit chovaly hodnověrně a viditelně. V této souvislosti se stává stále významnější potřeba komunikovat činnosti odpovědně prospěšných organizací a právě to byl jeden z důvodů vzniku Cause Related Marketingu (CRM), přeloženo také jako dobročinný nebo sociální marketing. Zjednodušeně by se dalo tvrdit, že CRM představuje marketingový nástroj, který využívají zejména neziskové organizace, aby tak získaly potřebné finanční prostředky a rozšířily si okruh sympatizantů, ať už z řad klientů či dárců prostřednictvím marketingové kampaně. Sociální marketing se vyplácí i společnosti, spolupracující na veřejně prospěšném projektu s neziskovou organizací. Právě nová sociální kampaň je v mnoha případech úspěšnější a atraktivnější, což v konečném důsledku zvýší zisk, rozšíří okruh zákazníků, zvedne hodnotu značky a posílí image firmy.⁵²

2.4.1. HISTORIE CRM

„Good Works = Good Business.....Nejen že je vhodné pro společnosti, aby vraceli komunitám to, že zde působí, ale je to především chytrý byznys. Zdravé komunity jsou důležité pro blaho společnosti a celou ekonomiku. Poskytují také prostředí, které pomáhá společnosti jako American Express růst, inovovat a přitáhnout vynikající talenty.“⁵³

(Harvey Golub, generální ředitel, a Kenneth Chenault, provozní ředitel)

Pojem Cause Related Marketing použila poprvé společnost American Express (AE) začátkem 80. let 20. století v kampani na rekonstrukci Sochy svobody. Tato kampaň byla vedena společně s neziskovou organizací Restoration of the Statue of Liberty Fund (RSLF) a společnost AE poskytla svým zákazníkům možnost věnovat 1 cent za každou jejich platbu provedenou kreditní kartou na účet neziskové organizace. Za každou novou žádost o kreditní kartu společnost AE převedla na účet RSLF částku v hodnotě 1 dolaru. Výsledkem tříměsíční sociálně laděné kampaně bylo získání peněžních prostředků ve výši 1,7 milionu dolarů pro

⁵²KULDOVÁ, Lucie. *Společenská odpovědnost firem: Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi*. 1. vyd. Kanina: OPS. 2010. ISBN 978-80-87269-12-1.

⁵³KOTLER, Philip a Nancy LEE. *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2005. 307 s. ISBN 978-0-471-47611-5.

RSLF od klientů AE. Pro společnost American Express to znamenalo 27% nárůst v používání kreditní karty AE a o 10% se zvýšil počet nových žádostí o kartu.⁵⁴

2.4.2. PRINCIPY CRM

Společnou marketingovou kampaní se firmy dostávají více do povědomí stakeholderů, a navíc se docílí toho, že jsou zákazníci více zapojeni do spotřebitelského rozhodování. Úspěšně zvládnutá CRM kampaň pomůže firmě odlišit se od konkurence a z mnoha výzkumů také vyplývá, že dochází ke zvýšení prodeje u produktů, zapojených v rámci sociální kampaně. Základním motivem takto vedených kampaní je především to, aby neziskové organizace získaly tolik potřebné finanční prostředky na různé projekty. Můžeme zde ale hovořit o principu win-win, který je výhodný pro obě strany, jak je patrné z uvedeného příkladu v podkapitole 2.4.1.⁵⁵

Mezi základní principy Cause Related Marketingu řadíme:

1. Srozumitelně komunikovat neziskové organizaci skutečný zisk z každého prodaného výrobku nebo společné kampaně a sdělit celkovou částku věnovanou organizaci.
2. Opatrně a pečlivě vybrat neziskového partnera a příjemce výnosů kampaně. Je nezbytné posoudit „citlivost“ spojení (např. prostřednictvím guidelines CRM).
3. Stanovit zásady partnerské spolupráce mezi firmou a neziskovou organizací a zvolit odpovídající komunikaci (při zjišťování efektivity lze uplatnit např. mezinárodní metodiku Standard odpovědná firma).⁵⁶

2.4.3. VLIV CRM NA SPOTŘEBITELE

V roce 2007 uskutečnilo Cause Marketing Forum průzkum, který ukázal, že 48% amerických a britských spotřebitelů se nechalo zlákat CRM kampaněmi ke koupi výrobku, změně značky, či vyzkoušení nového produktu. Průzkum také zjišťoval, kolik procent lidí bere na vědomí firmy a výrobky podporující různé neziskové projekty, hodnota se pohybovala okolo 56%. Zajímavé bylo také zjištění, že 88% zaměstnanců je pyšných na to, že firemní hodnoty odráží kladný postoj ke společenské odpovědnosti a firma přispívá na veřejně prospěšné projekty. V českém prostředí provedla v roce 2007 společnost Factum Invenio

⁵⁴KOTLER, Philip a Nancy LEE. *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2005. 307 s. ISBN 978-0-471-47611-5.

⁵⁵KULDOVÁ, Lucie. *Společenská odpovědnost firem: Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi*. 1. vyd. Kanina: OPS, 2010. ISBN 978-80-87269-12-1.

⁵⁶FÓRUM DÁRCŮ. *Sociální marketing - Marketingová komunikace se sociálním obsahem* [online]. 2008 [cit. 2012-02-22]. Dostupné z: <http://socialnimarketing.cz/socialni-marketing/>

výzkum, kde zásadním zjištěním bylo, že až tři čtvrtiny občanů ČR by změnili názor na firmu, jež neměli v oblibě, pokud by se daná firma podílela na některém ze CSR programů.⁵⁷

Agentura Median provedla v roce 2006 průzkum veřejného mínění pro Fórum dárců, ze kterého vyplynulo, že 60% respondentů vnímá reklamu na firmu nebo výrobek, podporující neziskový sektor kladně. Jak je patrné z grafu 2.1, z celkového počtu 517 respondentů odpovědělo 25%, že by je daná reklama na výrobek ovlivnila při jeho koupi a dali by mu přednost. Velmi kladný je i výsledek těch, kteří vnímají takovou firmu nebo výrobek pozitivně, takto odpovědělo 35% ze všech dotazovaných.⁵⁸

Graf 2.1: Postoj českých spotřebitelů k CRM

Jak byste vnímal(a) reklamu na firmu nebo výrobek, ve které firma upozorní na neziskový - charitativní projekt (např. tatranky podporují Tatry). N=517



Zdroj: FÓRUM DÁRCŮ. *Cause Related Marketing – nový trend v marketingové komunikaci firem* [online]. 2006 [cit. 2012-02-23]. Dostupné z: http://success-story.cz/crm_marketingmng2%20.doc, vlastní zpracování

Velmi pozitivní je i fakt, že 29% respondentů zná konkrétní příklady společností, které podporují veřejně prospěšné projekty. Fórum dárců v průzkumu zjišťovalo mimo jiné i otázku zaměřující se na oblast podpory a ukázalo se, že více než polovina tazatelů vnímá oblast dětské péče, jako stěžejní. Nad 30% získala zdravotní oblast, humanitární pomoc a přírodní katastrofy a životní prostředí a ekologie.⁵⁹

⁵⁷KULDOVÁ, Lucie. *Společenská odpovědnost firem: Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi*. 1. vyd. Kanina: OPS. 2010. ISBN 978-80-87269-12-1.

⁵⁸FÓRUM DÁRCŮ. *Cause Related Marketing – nový trend v marketingové komunikaci firem* [online]. 2006 [cit. 2012-02-23]. Dostupné z: http://success-story.cz/crm_marketingmng2%20.doc

⁵⁹KULDOVÁ, Lucie. *Společenská odpovědnost firem: Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi*. 1. vyd. Kanina: OPS. 2010. ISBN 978-80-87269-12-1.

2.4.4. HLAVNÍ INICIATIVY PŘI UPLATŇOVÁNÍ CSR

Mezi nejdůležitější iniciativy při uplatňování CSR konceptu řadíme právě Cause Related Marketing, kterému se věnovaly předešle kapitoly. Uvedeme si zde i ostatní iniciativy spojené s odpovědným podnikáním.

- *Corporate Cause Promotions* neboli přímá podpora je charakteristická tím, že společnost věnuje finanční prostředky nebo své výrobky a služby ve prospěch určité akce, zabývající se nějakým konkrétním sociálním problémem. Do přímé podpory se společnosti zapojují i tím, že připraví obdobou akci, aby tak zvýšily povědomí o daném sociálním problému.
- *Corporate Social Marketing* je možné překládat jako sociální marketing a hlavním cílem je za pomoci kampaně, zaměřující se na určitý společenský problém, změnit chování spotřebitelů, upozornit na daná rizika a podpořit zdravý životní styl. V ČR se dostala asi nejvíce do povědomí kampaň společnosti Avon proti rakovině prsu a právem se řadí mezi nejúspěšnější sociální kampaně.
- *Corporate Philantropy* představuje dárcovství jako jeden z tradičních a zároveň nejrozšířenějších způsobů ze všech uvedených iniciativ. Společnost podporuje konkrétní projekty buďto finančně, přispěním určité peněžní částky, nebo materiálně, poskytnutím svých výrobků nebo služeb. Pro tuto formu podpory není vyžadováno protiplnění.
- *Community Volunteering* přeloženo jako podnikové dobrovolnictví, které je v současné době velmi rozšířené. Může se jednat o aktivity v oblasti vzdělání, kdy odpovědní zaměstnanci učí žáky na středních či základních školách např. počítačovým dovednostem. Dobrovolnictví je velmi často prováděno ve spolupráci s neziskovými organizacemi, nebo si zaměstnanci určí jiný projekt, který by chtěli podpořit. Dobrovolníci nepřicházejí o svou mzdu a ve většině případů nevynaloží žádné prostředky navíc za dopravu či stravu, vše je hrazeno firmou.
- *Socially Responsible Business Practices* pod tímto pojmem rozumíme sociálně odpovědné obchodní praktiky. Tato oblast podporuje projekty rozvíjející komunitu a chránící životní prostředí, kde firma působí. Realizovanými aktivitami, jako např. exkurze pro odborné školy, odborné přednášky, podpora kvalitních studentů, možnost psát závěrečné práce u vybrané firmy aj., se firma dostává do podvědomí potencionálních zaměstnanců, zákazníků a zároveň si v mnoha případech uvědomuje dopad své činnosti na okolí.⁶⁰

⁶⁰ KOTLER, Philip a Nancy LEE. *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2005. 307 s. ISBN 978-0-471-47611-5.

2.5. DOPAD CSR NA EKONOMICKOU VÝKONNOST FIRMY

„Ekonomická výkonnost je základem, bez něhož podnik nemůže převzít žádnou další odpovědnost. Nemůže být dobrým zaměstnavatelem, dobrým občanem, dobrým sousedem. Ale ekonomická výkonnost není jedinou odpovědností podniku, stejně jako vzdělávací činnost není jedinou odpovědností školy nebo zdravotní péče jedinou odpovědností nemocnice.“⁶¹

(P. F. Drucker, Harvard Business Review)

Jelikož samotný koncept CSR je dosti teoretický, bylo potřeba, aby vzniknul koncept zabývající se dopadem společenské odpovědnosti na výkonnost firmy. K prvním ekonomům, zkoumajícím vliv CSR na ekonomické výkonnosti firmy řadíme Prestona a O'Bannona (1997), kteří dle Kuldové (2010) člení tento vztah do třech relací:

- CSR souvisí s finanční výkonností firmy
- Finanční výkonnost firmy souvisí se CSR
- Synergie mezi CSR a finanční výkonností firmy je zcela jednoznačná

Korelace ve výše zmíněných oblastech může být pozitivní, neutrální nebo negativní. Kladné stanovisko k propojení těchto ukazatelů zaujímali ekonomové Cornell a Shapir (1987) a argumentovali to tím, že toto spojení ovlivňuje pozitivně samotné podnikání, jelikož podnik plní očekávání nejen vlastníků, ale i všech stakeholderů. Na základě těchto myšlenek vznikl koncept „**corporate social performance**“ (CSP), propojující CSR s finanční výkonností. Pomocí CSP lze změřit CSR aktivity jak z finančního hlediska, tak z hlediska celkového příspěvku pro společnost.⁶²

Pro účely zpracování diplomové práce si v této kapitole představíme dvě metody, pomocí kterých lze vyčíslit vynaloženou podporu firem do veřejně prospěšných projektů. První z nich je metodika LBG, jež bude následně aplikována v praktické části této práce, druhá metodika se měří na základě obsahové analýzy výročních zpráv.

⁶¹BARTOŠOVÁ, Zuzana. *Měření a benchmarking jako součást strategie CSR: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Fórum dárců, 2006. 3 s. ISBN 80-902-9656-4.

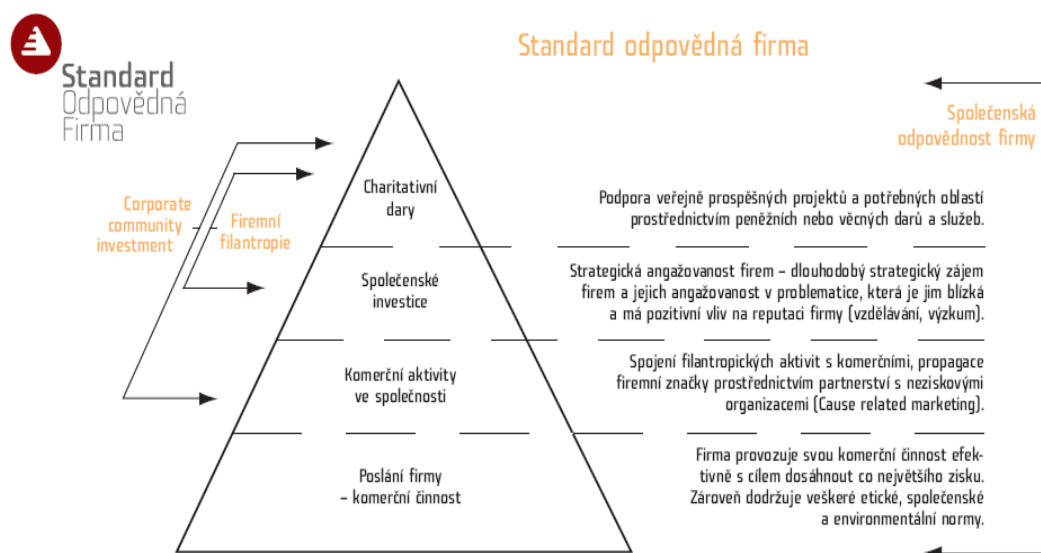
⁶²KULDOVÁ, Lucie. *Společenská odpovědnost firem: Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi*. 1. vyd. Kanina: OPS. 2010. ISBN 978-80-87269-12-1.

2.5.1. MĚŘENÍ CSR POMOCÍ LBG

Metodika London Benchmarking Group (dále LBG) byla založena v polovině devadesátých let ve Velké Británii skupinou šesti firem, jež si kladly za cíl dosáhnout vyšší efektivity v oblasti firemního dárcovství a investic firem do regionů, kde působí. Dnes je tato metoda používána jak podniky v segmentu SME, tak i velkými podniky po celém světě. V České republice byla metodika LBG zavedena Fórem dárců v roce 2005 pod názvem **Standard odpovědná firma** (SOF) a v současné době ji používá např. ČEZ a.s., Česká spořitelna a.s., Plzeňský Prazdroj a.s., Johnson & Johnson s.r.o. nebo GlaxoSmithKline, s.r.o. Pomocí LBG je možné vyčíslit finanční i nefinanční investice firem vložené do komunity a efektivně změřit účinky dopadu těchto prostředků na společensky prospěšné projekty.⁶³

Základní model standard odpovědné firmy (LBG) měří konkrétně charitativní dary, investice do komunit a komerční aktivity firmy v komunitách, jak je patrné z obrázku 2.3, následně si vysvětlíme hlavní kategorie tohoto standardu.

Obr. 2.3: Zachycení společenské odpovědnosti firem a CCI ve fungování firmy



BYZNYS PRO SPOLEČNOST. *Co standard odpovědná firma (LBG) měří* [online]. 2006 [cit. 2012-02-26]. Dostupné z: [http://byznysprospolecnost.cz/lbg/standard-odpovedna-firma-\(lbg\)/co-standard-odpovedna-firma-\(lbg\)-meri.html](http://byznysprospolecnost.cz/lbg/standard-odpovedna-firma-(lbg)/co-standard-odpovedna-firma-(lbg)-meri.html)

Charitativní dary

Jedná se o pravidelnou pomoc poskytovanou na podporu potřebných společenských projektů a oblastí, kde řadíme humanitární pomoc, matchingové fondy a firemní nadace. Zapojená firma většinou naváže partnerství s charitativní organizací prostřednictvím

⁶³KUNZ, V. *Společenská odpovědnost firem*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-3983-0.

firemního nadačního fondu nebo nadace. Podpora prospěšných aktivit touto formou se většinou soustředí na zpětnou návratnost do podniku pouze v minimálním měřítku, jelikož jde o čistě dobrovolné příspěvky ze strany firmy.

Společenské investice (Community Investment)

Základním cílem společenských investic je dlouhodobě podporovat projekty blízké předmětu podnikání firmy. Příkladem takových investic mohou být projekty zaměřující se na vzdělávání, ochranu životního prostředí nebo prevenci kriminality, mající pozitivní vliv na reputaci firmy a návratnost vynaložených prostředků zpět do firmy.

Komerční aktivity ve společnosti

Podniky, uplatňující CSR aktivity v této oblasti, získávají řadu benefitů z komerčních iniciativ, jako například posílení značky firmy, snížení nákladů či zvýšení prodeje. Cause related marketing představuje jednu z nejvýznamnějších komerčních aktivit realizovaných s určitou neziskovou organizací s cílem získat pro firmu přímou konkurenční výhodu na trhu.⁶⁴

Z obrázku 2.3 je zřejmé, že v případě angažovanosti firem v oblasti charitativních darů a společenských investic hovoříme o firemní filantropii, avšak pokud se firma angažuje i v komerčních aktivitách, jedná se o tzv. **Corporate Community Investment (CCI)**, jež je označován za širší pojetí firemního dárcovství a sponzoringu. Podstatou CCI je realizace veřejně prospěšných projektů v regionech působnosti firem.

Výše zmíněné oblasti v sobě zahrnují všechny formy podpory, mezi které řadíme finanční dary, věcné dary, služby a čas věnovaný filantropii. Pro přesné stanovení prostředků poskytnutých na dárcovské aktivity spolu s účinky jejich dopadu je nutné vymezit konkrétní vstupní a výstupní data pro určitý veřejně prospěšný projekt.

➤ Vstupní data

Představují veškeré prostředky, věnované na konkrétní projekt, patří zde vložené peníze, věcné dary, služby a čas, společně s náklady na management (mzdy a režijní náklady pracovníků zapojených v projektu). Vstupy se většinou hodnotí za období jednoho roku. Model LBG se opírá o 4 základní vstupní charakteristiky.

Proč? – Hledá odpověď na otázku, z jakého důvodu se firma zapojuje do projektů v oblasti

⁶⁴BARTOŠOVÁ, Zuzana. *Měření a benchmarking jako součást strategie CSR: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Fórum dárců, 2006. 45 s. ISBN 80-902-9656-4.

charitativní podpory, sociální nebo komunitní investice či komerční iniciativy ve společnosti.

Jak? – Zabývá se konkrétními prostředky vloženými do projektu formou finančního i nefinančního dárcovství a věnovaného času.

Co? – Sleduje témata a aktivity, jež firma pomáhá a podporuje, např. vzdělávací projekty, ekologie, kultura, podpora neziskových organizací, šikana nebo drogová léčba.

Kde? – Souvisí s geografickým členěním podpory a nejčastěji firmy poskytují svou pomoc do regionů, ve kterých působí.⁶⁵

➤ Výstupní data

Při hodnocení veřejně prospěšných projektů dochází mnohdy ke změření pouze vstupních dat, tj. všech prostředků a nákladů věnovaných za určité časové období na konkrétní projekt. Jen malé procento firem sleduje i přidanou hodnotu v komunitě, které bylo dosaženo za pomoci filantropických aktivit. LBG metodika umožňuje efektivně vyčíslit i výstupy a sledovat dopady, jako např. změna postojů k firmě nebo angažovanost zaměstnanců. Časový rámec pro sledování výstupů závisí na délce projektu, obvykle se uvádí rozmezí jednoho až dvou let. Avšak samotné účinky daných aktivit pozorujeme z dlouhodobého horizontu jednoho až deseti let. LBG metodika rozděluje výstupy na leverage, přínosy pro firmu a komunitu a dopady podporované aktivity.⁶⁶

Leverage – Pod tímto pojmem se rozumí veškeré finanční prostředky získané neziskovou organizací na určitý projekt. Podpořené organizace získávají dodatečné finanční prostředky i tím, že použijí jméno dárcovské firmy, a tak přilákají i ostatní nadace, společnosti, novináře atd., kteří projekt dále financují a propagují. V tomto případě se jedná o leverage nepřímé, jelikož iniciátorem byla nezisková organizace. Jestliže dárcovská firma prezentuje konkrétní veřejně prospěšný projekt svým partnerům, hovoříme o leverage přímé.

Přínosy pro komunitu – Pokud nezisková organizace nespolupracuje s dárcovskou firmou, je nemožné vyhodnotit nebo vyčíslit přínosy pro komunitu. Jako příklad lze uvést zviditelnění činnosti a výsledků práce neziskové organizace, propagace technických oborů nevšední, a přesto inovativní formou nebo trvalý zájem médií.

⁶⁵BARTOŠOVÁ, Zuzana. *Měření a benchmarking jako součást strategie CSR: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Fórum dárců, 2006. 45 s. ISBN 80-902-9656-4.

⁶⁶BARTOŠOVÁ, Zuzana. *Měření a benchmarking jako součást strategie CSR: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Fórum dárců, 2006. 45 s. ISBN 80-902-9656-4.

Přínosy pro firmu – Sledují se zde přímé přínosy a podstatou je znát přesná čísla. Ne u všech projektů je možné přesně vyčíslit veškeré aktivity. Proto do firemních přínosů řadíme aktivity jako podpora studentských a vědeckých týmů, posílení interní komunikace ve firmě, určitý počet vydaných článků, zvýšení CSR reputace nebo aktivní spolupráce se školami.

Dopady podporované aktivity – Lze říci, že dopady souvisí především se zlepšením reputace dárcovské firmy a neziskové organizace, ale i s kladným hodnocením projektu metodikou LBG. Další příklady nalezneme i např. v počtu nově certifikovaných lektorů, zvýšení povědomí o problematice, navázání spolupráce např. s ministerstvem, podpora inovativních projektů nebo vytvoření metodiky, jež bude dál sloužit k výuce ve školách.⁶⁷

2.5.2. ANALÝZA VÝKONNOSTI DANÉ SPOLEČNOSTI

Na podnikatelskou sféru působí v dnešní době zejména globalizační trendy, zesilování konkurence, fúze, akvizice a otevírání nových trhů v méně rozvinutých zemích. To vše sebou přináší nutnost dlouholeté orientace firem na výkonnost. Klíčovou roli proto v hodnocení úspěšnosti firem hraje především již zmiňovaná výkonnost a s tím související měření výkonnosti firem.⁶⁸

Jednu z metod, jak vyčíslit společenskou výkonnost firem, představuje měření na základě výročních zpráv. Hlavní předností této metodiky je snadná dostupnost k datům pro následné analyzování. Avšak díky nejednotnému obsahu publikovaných výročních zpráv, se stává hodnocení CSP často velmi problematické. Tato metoda by se dala aplikovat pouze v případě jednotného sestavování výročních zpráv řídicí se směrnicemi GRI. Podle průzkumu společnosti KPMG využívá standardy GRI pouze 40% podniků a nedrží se jich zcela do detailů.

Na základě těchto poznatků jsme došli ke zjištění, že měření CSP obsahovou analýzou se realizuje obtížně, a to z důvodu chybějících oblastí ve výročních zprávách. Další nedostatek souvisí přímo s tvorbou výročních zpráv, kde podniky často vykazují zkreslené a nepřesné údaje, a nevýhodou je i odlišná tvorba výročních zpráv. V případě použití této metody je nutné zveřejnit metodologii výzkumu, aby se tak zajistila objektivnost měření.⁶⁹

⁶⁷BARTOŠOVÁ, Zuzana. *Měření a benchmarking jako součást strategie CSR: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Fórum dárců, 2006. 45 s. ISBN 80-902-9656-4.

⁶⁸DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2006. 191 s. ISBN 80-861-1958-0.

⁶⁹KAŠPAROVÁ, Klára. *Společenská zodpovědnost podniku – způsoby jejího měření a vztah k finanční výkonnosti podniku. Vývojové tendence podniků II. - Svazek I.* vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006. od s. 159-217, 59 s. ISBN 80-210-4133-1.

3. SKUPINA ČEZ

3.1. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Počátky vzniku Skupiny ČEZ se datují od roku 1992, kdy byla založena energetická společnost ČEZ, a.s. Fondem národního majetku ČR, a tudíž se hlavním akcionářem stává Česká republika. Pro úspěch na tuzemském trhu s elektřinou i mimo území ČR bylo nutné, aby se akciová společnost ČEZ přeměnila z výrobního podniku na obchodně výrobní společnost. Tato transformace proběhla úspěšně, a proto v současnosti tvoří hlavní předmět podnikání ČEZ, a.s. nejen výroba elektrické energie a tepla, ale i jejich distribuce a prodej a samozřejmě i těžba uhlí a související činnosti. Skupina ČEZ vznikla na základě propojení ČEZ, a.s. s distribučními společnostmi v roce 2003, a to konkrétně Severočeskou energetikou, Severomoravskou energetikou, Středočeskou energetikou, Východočeskou energetikou a Západočeskou energetikou.

Skupina ČEZ se řadí mezi deset nejsilnějších hráčů na poli energetických uskupení v Evropě a ve středoevropském a východoevropském regionu se stala nejdůležitějším energetickým koncernem. V ČR zaujímá první místo ve výrobě elektrické a tepelné energie, provozuje většinu distribuční soustavy a stala se největším prodejcem u maloobchodního i velkoobchodního segmentu zákazníků.⁷⁰ Vize Skupiny ČEZ je stát se jedničkou na trhu s elektrickou energií ve střední a jihovýchodní Evropě, z toho důvodu podniká úspěšné akvizice, které ČEZ otevřely cestu na nové trhy v Albánii, Bulharsku, Rumunsku, Polsku, Srbsku, Kosovu, Bosně a Hercegovině, Ukrajině, Turecku, Nizozemsku, Německu, Maďarsku a na Slovensku.⁷¹ O úspěchu Skupiny ČEZ svědčí i to, že v roce 2011 obhájila titul nejhodnotnější firmy v regionu střední a jihovýchodní Evropy a posílila tak svou vedoucí pozici před svým polským konkurentem, společností PGE. Žebříček je sestaven z 500 společností a určuje se podle ukazatele tržní kapitalizace.⁷² Významného ocenění se dostalo Skupině ČEZ v roce 2011 také od časopisu Risk Management, který ji určil za nejlepšího obchodníka s elektřinou ve střední a jihovýchodní Evropě. Je to především na základě zvětšení rozsahu obchodování Skupiny ČEZ za posledních pět let, což potvrzuje i roční obrat

⁷⁰SKUPINA ČEZ. *Představujeme se ČEZ, a.s.* [online] [cit. 2012-03-15]. Dostupné z <http://cez.cz/cs/o-spolecnosti/cez/profil-spolecnosti.html>.

⁷¹VÝROČNÍ ZPRÁVA 2010 – ČEZ, a.s. [online] 2011 [cit. 2012-03-15]. Dostupné z http://cez.cz/edee/content/file/investors/2010-annual-report/VZ2010_cz.pdf

⁷²Časopis ČEZ News září 2011[online] [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://cez.cz/cs/pro-media/casopis-cez-news/>

ve výši 650 mld Kč.⁷³ Kromě těchto ocenění byla Skupina ČEZ spolu s PPF zařazena mezi dvě společnosti, jež udávají témata, směry a tón, které ostatní firmy následují. Tento průzkum na téma image firem provedla společnost Factum Invenio na české veřejnosti v roce 2011.⁷⁴

V roce 2007 došlo k dokončení jednoho z nejnáročnějších transformačních projektů v ČR VIZE 2008, jehož hlavním cílem bylo oddělit původní územní uspořádání dceřiných společností Skupiny ČEZ na procesně řízené a integrované uskupení a provést unbundling⁷⁵. K naplnění této vize ČEZ stanovil čtyři pilíře představující strategické iniciativy, jež jsou zahrnuty do strategie společnosti a zobrazeny ve strategickém chrámu, kde základnu tvoří právě firemní kultura. Mezi tyto pilíře řadíme

- **zvyšování efektivity,**
- **zahraniční expanze,**
- **obnova výrobních zdrojů,**
- **inovace.**⁷⁶

První pilíř se zaměřoval především na tři oblasti, a to nárůst produktivity, snížení nákladů a neustálé zlepšování poskytovaných služeb, jež byly základním stavebním kamenem pro růst tržní hodnoty celé skupiny a její konkurenceschopnosti. V roce 2006 byly rovněž realizovány zásadní projekty vedoucí ke zvýšení orientace společnosti na zákazníka. V této oblasti bylo potřeba zlepšit vnitřní procesy, rozvíjet lidské zdroje a zvýšit kvalitu u zákaznických služeb.⁷⁷ Druhý pilíř představovala mezinárodní expanze, kdy Skupina ČEZ si musela v průběhu několika let osvojit znalosti a dovednosti potřebné pro úspěšné zahraniční podnikání. Bylo nutné získat schopnosti v oblasti mezinárodních obchodních zvyklostí, k řízení majetkových účastí v zahraničí, komunikaci, managementu změn a leadershipu. Právě míra přizpůsobení se spolu s tolerancí k místnímu kulturnímu a zejména obchodnímu prostředí, hrají významnou roli při mezinárodní expanzi a vytváří tak společnou identitu.

⁷³Časopis ČEZ News červenec-srpen 2011[online] [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://cez.cz/cs/pro-media/casopis-cez-news/>

⁷⁴Časopis ČEZ News červen 2011[online] [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://cez.cz/cs/pro-media/casopis-cez-news/>

⁷⁵ Pojem unbundling znamená oddělení činnosti distribuce od obchodu s elektrickou energií.

⁷⁶PETŘÍKOVÁ, Růžena et al. *Moderní management znalostí: (principy, procesy, příklady dobré praxe)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. 323 s. ISBN 978-80-7431-011-9.

⁷⁷ VÝROČNÍ ZPRÁVA 2006 – ČEZ, a.s. [online] 2007 [cit. 2012-03-15]. Dostupné z <http://cez.cz/cs/pro-investory/hospodarske-vysledky/vyrocní-zpravy.html>

Skupina ČEZ ovládá své zahraniční společnosti pomocí tzv. Country modelu, jenž dává významné pravomoci a samostatnost jakékoli zemi, jež je integrována do tohoto koncernu.⁷⁸

3.2. FIREMNÍ KULTURA SKUPINY ČEZ

Firemní kultura Skupiny ČEZ je výsledkem strategie firmy a znázorňuje základnu pro kolektivní sdílení firemních hodnot, ze kterých se odvíjí všechny zásady, normy a předem očekávané vzorce chování. Důležitý nástroj sloužící k získání stanovených cílů představuje sedm firemních principů, jež znázorňuje hodnoty, ustálené v rámci historie firmy a vyjadřující povahu, filosofii a přístup ke všem aktivitám a činnostem. Stanovené principy vymezují nejen formu interpretace jakéhokoli rozhodnutí, příkazu nebo nařízení, ale i způsob chování ve vztahu k zaměstnancům, zákazníkům a obchodním partnerům. Principy Skupiny ČEZ představují

- společné hodnoty,
- žádoucí způsoby chování,
- kritéria hodnocení,
- směry rozvoje,
- osu a návod pro poskytování zpětné vazby.⁷⁹

Firemní kultura Skupiny ČEZ je orientována jako výkonová kultura od roku 2006 a největší důraz je kladen na podporu sjednocování všech procesů. Stěžejním prvkem firemní kultury je rozvoj lidských zdrojů, kde dochází k modernizaci systémů, náboru, výběru, hodnocení, odměňování a motivace zaměstnanců. Ustavičně také dochází ke zvyšování požadavků na odpovědnost nejen v rámci skupiny, ale i v případě jednotlivců. To se promítá i do kultury bezpečnosti, jež tvoří neoddělitelnou součást firemní kultury. Vzhledem k technologicky náročným zařízením zejména v jaderných elektrárnách respektuje Skupina ČEZ mezinárodně deklarované principy, navržené MAAE, INPO, nebo WANO. Jak je patrné z obrázku 3.1, bylo sedm principů firemní kultury Skupiny ČEZ aplikováno v oblasti řízení výkonu. Níže uvedené nastavení zaručuje účinnější podporu firemní strategie díky rozdělení strategických cílů na cíle individuální. Zaměstnanci jsou posuzováni tedy nejen podle plnění

⁷⁸ PETŘÍKOVÁ, Růžena et al. *Moderní management znalostí: (principy, procesy, příklady dobré praxe)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. 323 s. ISBN 978-80-7431-011-9.

⁷⁹ PETŘÍKOVÁ, Růžena et al. *Moderní management znalostí: (principy, procesy, příklady dobré praxe)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. 323 s. ISBN 978-80-7431-011-9.

stanovených cílů, ale i na základě hodnocení pracovního chování, které má být v souladu s firemními principy.⁸⁰

Obr. 3.1: Návaznost procesů ve Skupině ČEZ



Zdroj: ZPRÁVA O SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI 2008/2009. [online] 2010 [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://cez.cz/cs/odpovedna-firma/zprava-o-spolecenske-odpovednosti-skupiny-cez.html>

Principy Skupiny ČEZ byly implementovány do projevů chování, a takto vznikly současné firemní principy (hodnoty), jež byly zároveň zpracovány do matice rozvojových aktivit. Konkrétně se jedná o tyto principy

- **bezpečně tvoříme hodnoty,**
- **zodpovídáme za výsledky,**
- **jsme jeden tým,**
- **pracujeme na sobě,**
- **rosteme za hranice,**
- **hledáme nová řešení,**
- **jednáme fér.**⁸¹

V roce 2009 proběhla kampaň „Principy vašima očima“, jejímž záměrem bylo poukázat a představit fungování principů v reálném životě na osmi vybraných zaměstnancích. Další aktivity Skupiny ČEZ byly vedeny s cílem posílit roli managementu v uplatňování firemní kultury. Na analýze firemní kultury se podílel nižší a střední management a bylo

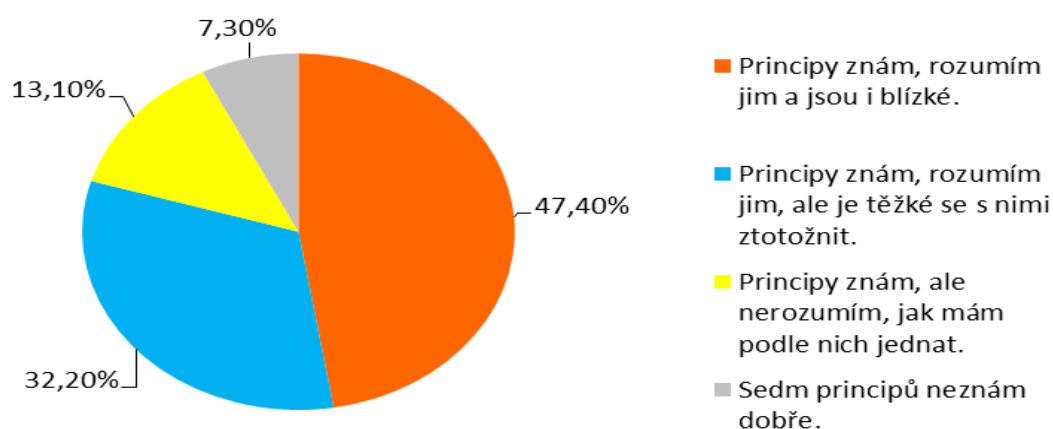
⁸⁰ZPRÁVA O SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI 2008/2009. [online] 2010 [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://cez.cz/cs/odpovedna-firma/zprava-o-spolecenske-odpovednosti-skupiny-cez.html>

⁸¹ZPRÁVA O SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI 2008/2009. [online] 2010 [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://cez.cz/cs/odpovedna-firma/zprava-o-spolecenske-odpovednosti-skupiny-cez.html>

zorganizování 19 workshopů, vysvětlujících jednání podle principů. Skupina ČEZ navrhla akční plány na základě nalezení a identifikace slabých míst ve specifických útvarech a lokalitách, jež následně zaváděli ředitelé jednotlivých elektráren a dceřiných společností.⁸²

V roce 2009 byl realizován výzkum v rámci celé Skupiny ČEZ, kterého se účastnilo 6 347 zaměstnanců, a ti byli dotazováni na to, jak znají sedm principů a jak podle nich oni sami jednají. Z grafu 3.1 je zřejmé, že sedm firemních principů zná a rozumí jim 80% zaměstnanců, dalších 13% tyto principy zná, ale nerozumí jim a neví, jak se podle nich chovat. Pouze 7,3% zaměstnanců odpovědělo, že nezná všech sedm principů dobře.⁸³

Graf 3.1: Znalost firemních principů mezi zaměstnanci Skupiny ČEZ v roce 2009



Zdroj: ZPRÁVA O SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI 2008/2009. [online] 2010 [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://cez.cz/cs/odpovedna-firma/zprava-o-spolecenske-odpovednosti-skupiny-cez.html>, vlastní zpracování

3.3. SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST SKUPINY ČEZ

Společenská odpovědnost Skupiny ČEZ představuje jeden z pilířů etiky podnikání, a proto jsou všechny činnosti hodnoceny z pohledu veřejné prospěšnosti, a zároveň se ČEZ, jako moderní korporace, snaží odhadnout dopady na zákazníky, akcionáře, zaměstnance a z hlediska svého druhu podnikání také na všechny obyvatele ČR. Princip CSR je pro ČEZ natolik stěžejní, že ho dodržují všechny integrované společnosti Skupiny ČEZ a je součástí strategického plánování.⁸⁴

⁸²ZPRÁVA O SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI 2008/2009. [online] 2010 [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://cez.cz/cs/odpovedna-firma/zprava-o-spolecenske-odpovednosti-skupiny-cez.html>

⁸³Časopis ČEZ News červenec-srpen 2009 [online] [cit. 2012-03-17]. Dostupné z: <http://cez.cz/cs/pro-media/casopis-cez-news/>

⁸⁴KOMUNITNÍ NADACE. *Sborník příkladů dobré praxe* [online]. 2008 [cit. 2012-03-17]. Dostupné z: http://komunitninadace.cz/fileadmin/pub/doc/knihovna_ke_stazeni/Sbornik_prikladu_dobre_praxe.pdf

Skupina ČEZ vydala v roce 2010 již svoji třetí a zatím poslední CSR zprávu, a to samo o sobě svědčí o orientaci směrem k dlouhodobým veřejně prospěšným cílům. O problematiku CSR se společnost zajímá již od roku 2003, kdy byla vydána první CSR zpráva a informace z této oblasti nalezneme i ve výročních zprávách. ČEZ se snaží hospodařit odpovědně nejen s hmotným majetkem, ale především se stará o ten nehmotný, jež najdeme v přírodních zdrojích, hodnotě značky a ve vzájemných vztazích, které jsou postaveny na důvěře a partnerství. CSR koncept je založen na etických zásadách chování uvnitř i vně Skupiny, znázorněných v sedmi principech chování a podnikání. Skupina ČEZ v roce 2009 založila funkci energetického ombudsmana, a přispěla tím k atmosféře otevřené komunikace a spolupráce mezi společností a zákazníky. Aktivita Skupiny ČEZ v oblasti CSR jsou spojeny zejména s potřebami a rozvojem společnosti. Významnou roli v oblasti dárcovství představuje Nadace ČEZ, která za dobu své existence rozdělila přes miliardu finančních prostředků a připojila se tak k nejštědřejším firemním nadacím v ČR. ČEZ se podílel také na vzniku nového časopisu, zabývající se společenskou odpovědností firem v ČR, s názvem CSR fórum.⁸⁵

Skupina ČEZ získala za své CSR aktivity řadu ocenění, mezi nejuznávanější patří Národní cena za CSR za rok 2010 v kategorii nad 250 zaměstnanců, udělovaná Radou kvality ČR. Na základě mezinárodních standardů jsou posuzovány CSR zprávy přihlášených společností a vítězná společnost je schopna obdržet auditorské osvědčení podle celosvětově respektovaného GRI standardu.⁸⁶ V roce 2011 Skupina ČEZ již poosmé obhájila titul Top Filantrop 2011 v kategorii největší firemní dárce, který sleduje finanční i nefinanční prostředky věnované na společensky prospěšné projekty. Na dobročinné účely byla darována částka ve výši 374 mil. Kč. Skupina ČEZ obstála i v hlavní kategorii, Top Odpovědná firma 2011, kde se umístila mezi finalisty. Speciální ocenění od platformy Byznys pro společnost, jež tuto soutěž pořádá, získala ČEZ v kategorii Firma a škola za vzdělávací program „*Svět energie*“, který pomáhá k rozvoji technicky vzdělaných lidí. Mezi finalisty byla Skupina ČEZ zařazena v kategorii Nejangažovanější zaměstnanci 2011 s projektem „*Pomáháme tam, kde*

⁸⁵ZPRÁVA O SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI 2008/2009. [online] 2010 [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://cez.cz/cs/odpovedna-firma/zprava-o-spolecenske-odpovednosti-skupiny-cez.html>

⁸⁶NÁRODNÍ POLITIKA KVALITY: *Národní cena kvality ČR a Národní cena ČR za společenskou odpovědnost - výsledky 2010* [online]. 2011 [cit. 2012-03-19]. Dostupné z: <http://npj.cz/tiskovy-servis/tiskove-zpravy/>

působíme“, a dále v kategorii Inovátor životního prostředí, kde se jednalo o specifický projekt s názvem „*Záchrana ohrožených druhů mravenců při výstavbě fotovoltaické elektrárny*“.⁸⁷

Mezi významná ocenění, zdůrazňující transparentnost v podnikání, řadíme ocenění Nejlepší výroční zpráva ČR, které Skupina ČEZ získala v letech 2007 – 2010 a cena za Nejlepší firemní časopis pro zaměstnance v letech 2008 – 2010. Obě tyto ocenění jsou vyhlášována sdružením Czech TOP 100.⁸⁸ Skupina ČEZ byla rovněž oceněna v soutěži Zaměstnavatel roku 2011, kde se v kategorii The Most Desired Company stala nejžádanějším zaměstnavatelem u studentů a absolventů 25 vysokých škol a obhájila tak své prvenství z minulého roku. Přitom v roce 2007 se ČEZ umístil až na desátém místě. Projekt „Strategický nábor“ byl zvolen, podle hlasování samotných personalistů, za nejlepší HR projekt.

⁸⁷BYZNYS PRO SPOLEČNOST. *Co standard odpovědná firma (LBG) měří* [online]. 2006 [cit. 2012-02-26]. Dostupné z: [http://byznysprospolecnost.cz/lbg/standard-odpovedna-firma-\(lbg\)/co-standard-odpovedna-firma-\(lbg\)-meri.html](http://byznysprospolecnost.cz/lbg/standard-odpovedna-firma-(lbg)/co-standard-odpovedna-firma-(lbg)-meri.html)

⁸⁸Časopis ČEZ News prosinec 2011[online] [cit. 2011-12-03]. Dostupné z: <http://www.cez.cz/cs/promedia/casopis-cez-news/>

4. ANALÝZA NADACE ČEZ POMOCÍ METODIKY LBG

4.1. CHARITATIVNÍ DARY

V této kapitole bude provedena analýza Nadace ČEZ pomocí metodiky LBG. Hodnotit se budou charitativní dary, poskytnuté na projekty od roku 2003, tedy vzniku Nadace ČEZ až po rok 2010. Nejprve si zde uvedeme vstupní data a odpovíme si na otázky, proč podporuje Nadace ČEZ komunitu charitativními dary, co konkrétně podporuje, jaké oblasti. Je pro nás také podstatné vědět, kde soustřeďuje svoji pomoc, ve kterých lokalitách pomáhá a poslední otázka se zabývá tím, jak pomáhá, jedná-li se o finanční podporu, dárcovství formou času a služeb, nebo věcné dary. Následně vyhodnotíme výstupní data a na základě toho zjistíme přínosy a dopady, jak pro firmu, tak pro komunitu.

4.1.1. ANALÝZA VSTUPNÍCH DAT

➤ *Proč?*

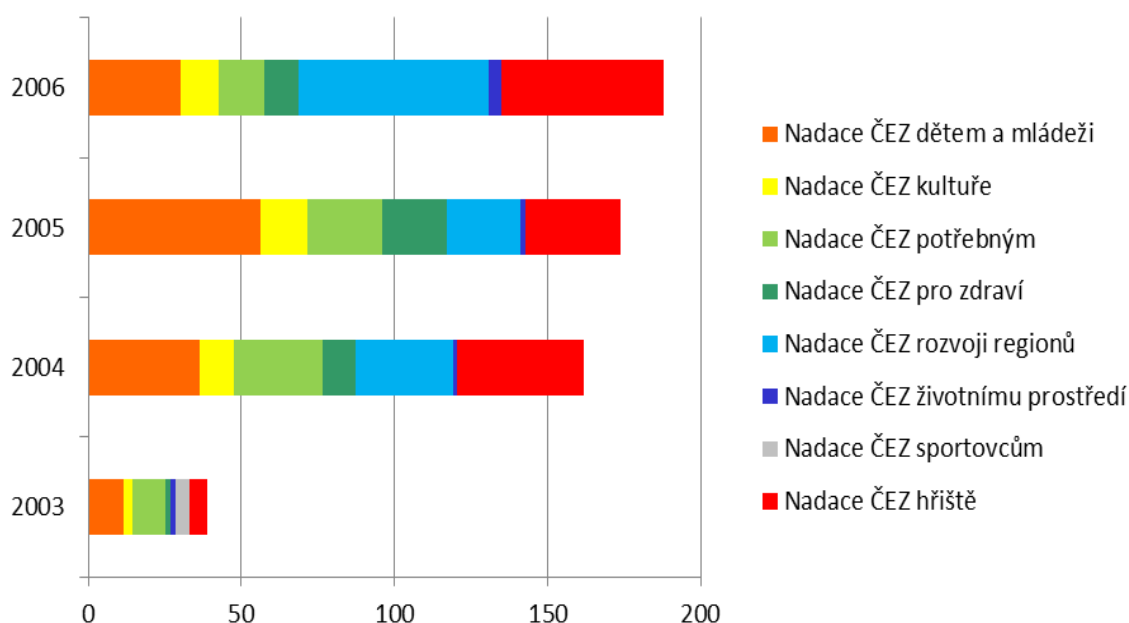
Hlavním důvodem vzniku Nadace ČEZ je podpora vzdělávání, volnočasových aktivit dětí a mládeže, rozvoje společnosti v daných regionech a pomoc handicapovaným. Energetická společnost ČEZ, a.s. založila Nadaci ČEZ především proto, že si uvědomuje svoji zodpovědnost za rozvoj společnosti ve všech oblastech. Co dále motivovalo Skupinu ČEZ k tomu, aby iniciovala vznik firemní nadace, bylo zvýšení povědomí o značce, budování dobré image firmy a také snížení negativních dopadů své činnosti na životní prostředí.

➤ *Co?*

Nadace ČEZ věnuje své finanční prostředky především do veřejně prospěšných organizací. V této části budou hodnoceny nejprve jednotlivé oblasti podpory Nadace ČEZ v letech 2003 – 2006. Na následujícím grafu č. 4.1 největší podporu získaly projekty v kategorii děti a mládež, jelikož do roku 2006 se zde započítával i stěžejní projekt Nadace ČEZ, a to Oranžová hřiště. Tento projekt se stal natolik významným, že ho ČEZ podporuje již devátým rokem. Na tyto dvě oblasti byly věnovány prostředky téměř ve stejné výši a celková částka všech finančních darů do roku 2006 dosahovala 265 milionů Kč. Od roku 2004 přispívá Nadace ČEZ významně na podporu regionů, kde působí, a jak je z grafu patrné, tato kategorie zaujímá druhé místo s celkovými vynaloženými prostředky ve výši 118,6 milionů Kč. Velká pozornost je věnována i na pomoc potřebným, kde bylo do roku 2006 darováno

78,4 milionů Kč. Bezmála stejnou výší prostředků byly podpořeny projekty zaměřené na zdraví (44,6 milionů Kč) a kulturu (42,7 milionů Kč). Oblasti životního prostředí Nadace ČEZ přispěla pouze částkou 8,6 milionů Kč. V prvním roce působení přispívala Skupina ČEZ i na sportovce prostřednictvím firemní nadace a to částkou 4,7 milionů Kč. Avšak tato oblast se nakonec oddělila a v současné době nespádá pod Nadaci ČEZ. Kromě projektu Oranžové hřiště byly v roce 2004 realizovány projekty s názvem Oranžové dílny a Oranžové auto. Oba tyto programy trvaly dva roky a v případě dílen bylo podpořeno 125 projektů, auto získalo 11 organizací.

Graf 4.1: Finanční podpora Nadace ČEZ v letech 2003 – 2006 (mil. Kč)



Zdroj: VÝROČNÍ ZPRÁVY NADACE ČEZ 2003 – 2006 [online] 2011 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z <http://www.nadacecez.cz/cs/o-nadaci/vyrocní-zpravy.html>

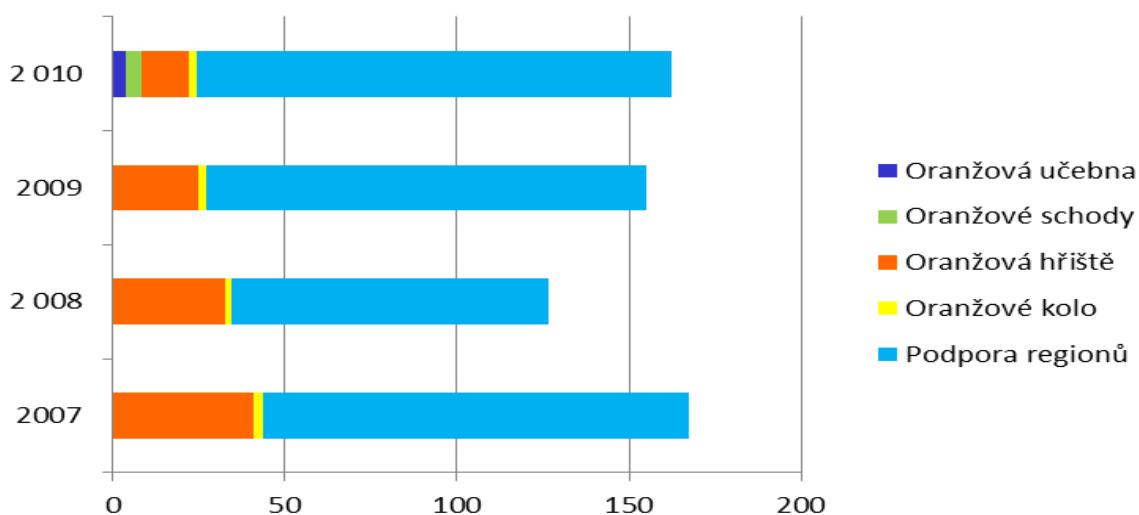
Graf byl sestaven na základě údajů z výročních zpráv Nadace ČEZ a ČEZ, a.s. Nyní si představíme detailněji jednotlivé kategorie Nadace ČEZ v letech 2003 – 2006.

- **Nadace ČEZ dětem a mládeži** zahrnuje projekty na podporu organizací poskytujících zejména sociální služby a služby týkající se právní ochrany dětí. Značná část finančních prostředků je věnována také podpoře činností na využití volného času a rozvíjení talentu u mládeže.
- **Nadace ČEZ kultuře** podporuje významné kulturní projekty.
- **Nadace ČEZ potřebným** poskytuje příspěvky související s charitativní a humanitární pomocí.

- **Nadace ČEZ pro zdraví** se zaměřuje na podporu zdravotnictví a vzdělávání lékařů. Jako jedna z mála nadací, financuje Nadace ČEZ komplikované a náročné operace, které je potřeba provést v zahraničí.
- **Nadace ČEZ rozvoji regionům** přispívá na programy místního rozvoje.
- **Nadace ČEZ životnímu prostředí** zahrnuje v sobě projekty a programy týkající se oblasti ekologie.

Od roku 2007 podporuje Nadace ČEZ zejména tři hlavní projekty, a to Podpora regionů, Oranžové hřiště a Oranžové kolo. Z uvedeného grafu vyplývá skutečnost, že největší podíl finančních prostředků z Nadace ČEZ se věnuje na program Podpora regionů. Toto počínání ze strany Nadace ČEZ je pochopitelné, jelikož v její strategii je silně zabudovaná myšlenka a rovněž hlavní motto „*Pomáháme tam, kde působíme*“. Za čtyři roky získalo příspěvek na programy místního rozvoje 1326 organizací, kterým byla věnována částka ve výši 482 milionů Kč. Do popředí se dostává i projekt oranžové hřiště se 105 podpořenými subjekty, mezi které bylo rozdáno bezmála 112 milionů Kč. Velmi populárním se za krátkou dobu stal projekt Oranžové kolo, jenž přispěl každý rok v průměru částkou 2,2 milionů Kč. Do roku 2010 tak zájemci našlapali finanční příspěvky v hodnotě 8,85 milionů Kč a pomohli tak 103 organizacím realizovat nové projekty. V roce 2010 přibyly dva nové projekty, zaměřující se opět na školy, a to Oranžová učebna a Oranžové schody. Ještě v roce 2010 vybudovala Nadace ČEZ 21 učeben, na něž věnovala takřka čtyři miliony korun. Projekt Oranžové schody pomohl osmi organizacím, které tak obdržely celkem 4,5 milionů Kč.

Graf 4.2: Finanční podpora Nadace ČEZ v letech 2007 – 2010 (mil. Kč)



Zdroj: VÝROČNÍ ZPRÁVY NADACE ČEZ 2007 – 2010 [online] 2011 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z <http://www.nadacecez.cz/cs/o-nadaci/vyrocní-zpravy.html>

- Projekt **Oranžové hřiště** vznikl především za účelem zkvalitnit budování a rekonstrukci dosavadních dětských a sportovních hřišť. Výstavba a modernizace hřišť je v souladu s bezpečnostní a hygienickou směrnicí EU.
- Projekt **Oranžové kolo** spočívá předně v zapojování veřejnosti do pomoci potřebným. Zájemci získají širší přehled o místních neziskových organizacích orientovaných na péči o sociálně slabé či zdravotně postižené občany. V případě, že je některá z nich osloví, mají možnost ji finančně podpořit a vyšlapat tak, co nejvíce prostředků.
- Projekt **Oranžová učebna** byl založen s cílem zkvalitnit výuku zejména předmětů z oblasti fyziky, biologie a chemie. O grant mohou žádat školy základní, střední i vyšší odborné a v případě úspěšnosti jim bude vybavena učebna tak, aby se i samotná výuka stala pro žáky atraktivní.
- Projekt **Oranžové schody** má za cíl pomoci hendikepovaným žákům a studentům zjednodušit přístup do školy a zapojit je do výuky. Udělený grant umožní základním i středním školám odstranit příslušnou bariéru a instalovat například mobilní plošiny či výtahy. V roce 2011 získalo celkem sedm organizací grant na architektonickou úpravu schodů.
- **Podpora regionů** se řadí k dlouhodobým grantům soustředujícím se na podporu činností podílejících se na zkvalitnění života v obci, městě či regionu. Přihlásit se do grantového řízení mohou všechny právnické osoby, které svoji činnost vyvíjí v oblasti zdravotnictví, dětí a mládeže, sociální oblasti, vědě a vzdělání, kultuře, ekologii atd.
- Projekt **Stromy 2011** je novinkou, kterou Nadace ČEZ zveřejnila v květnu 2011. Příspěvky obdrží města a obce na nové parky, obnovu alejí nebo na ekologické protihlukové stěny.

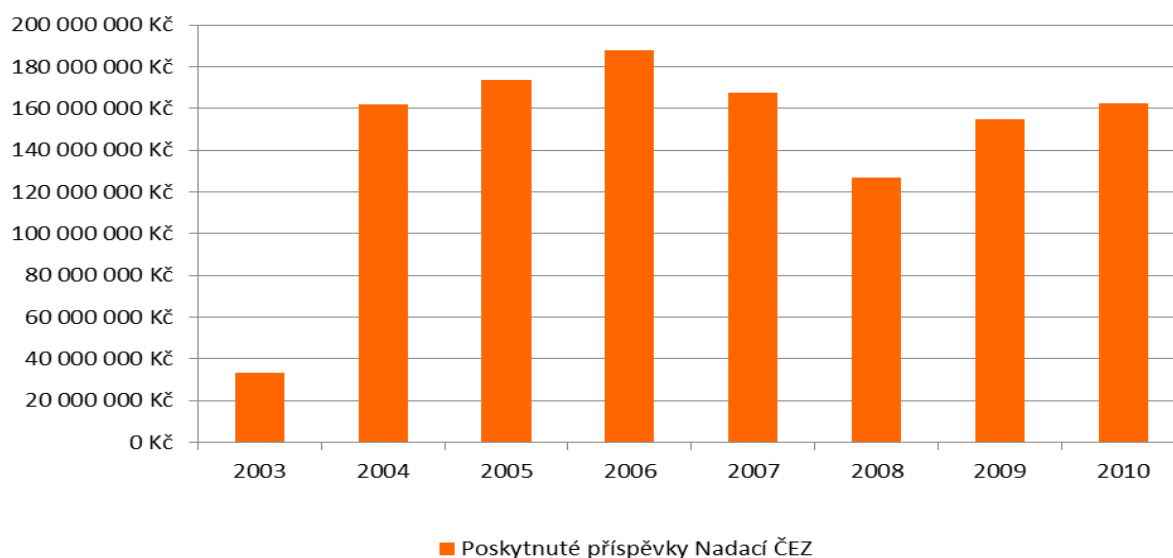
➤ *Kde*

Podpora regionů patří ke stěžejním oblastem Nadace ČEZ a velký důraz je zde kladen na regiony, v nichž má své zastoupení. Mezi sedm regionů, které pravidelně podporuje, řadíme oblast severních, středních, západních a východních Čech a dále střední a severní Moravu, oblast jaderné elektrárny Temelín a oblast jaderné elektrárny Dukovany. Od roku 2007 přibývá region jižní Čechy a region střední a severní Morava se rozděluje na severní Moravu a jižní Moravu. V poslední výroční zprávě je geografické členění rozděleno dle krajů.

➤ *Jak*

Nadace ČEZ poskytuje veřejně prospěšným organizacím finanční dary. Od svého vzniku do konce roku 2010 podpořila 3 335 projektů finanční částkou ve výši 1,168 miliardy Kč, a to ukazuje na jasnou dárcovskou strategii Nadace ČEZ. Na stěžejní projekt Oranžové hřiště vynaložila Nadace ČEZ celkem částku přesahující 233 milionů Kč a podpořila tak výstavbu 185 dětských a sportovních hřišť. Projekt Oranžové kolo pomohl 164 neziskovým organizacím, které si mezi sebou rozdělily více než 17 milionů Kč. Na projekt Oranžové schody věnovala Nadace ČEZ částku 8,3 milionů Kč a podpořila za dva roky od vzniku projektu 15 organizací. Také další nový projekt, Oranžová učebna, přispěl v roce 2010 21 školám na výstavbu učebny částkou téměř čtyři miliony Kč. V roce 2011 se také 117 obcí dočkalo příspěvku ve výši 18 milionů Kč na projekt Stromy 2011.

Graf 4.3: Výše udělených dotací Nadace ČEZ v letech 2003 - 2010



	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Věnovaná částka v mil. Kč	33,2	161,8	173,8	187,9	167,4	126,7	154,9	162,6	#####
Počet podpořených projektů	135	529	631	477	525	301	359	378	479

Zdroj: VÝROČNÍ ZPRÁVY NADACE ČEZ 2003 – 2010 [online] 2011 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z <http://www.nadacecez.cz/cs/o-nadaci/vyrocní-zpravy.html>

Graf č. 4.3 zachycuje porovnání výše udělených dotací Nadací ČEZ v jednotlivých letech jejího působení. Nejméně finančních prostředků bylo věnováno v roce 2003, pokud ale tuto částku porovnáme s následujícím rokem, tak zjistíme, že Nadace ČEZ v roce 2004 téměř pětkrát navýšila celkovou věnovanou částku. Výši vynaložených prostředků ovlivnila do jisté míry finanční krize, kdy v letech 2008 a 2009 byly věnovány na veřejně prospěšné projekty nižší částky, než tomu bylo v posledních čtyřech letech. V roce 2006 Nadace ČEZ věnovala největší částku, a to 187,9 milionů Kč. Od roku 2008 až 2010 přesto pozorujeme pozvolný

nárůst udělených dotací od Nadace ČEZ. Největší počet projektů byl podpořen v roce 2005, a to díky projektu Oranžová dílna, kde každá ze 100 organizací dostala prostředky ve výši 30 tis. Kč na nákup výtvarných pomůcek. Pokud zhodnotíme počet projektů v posledních čtyřech letech, tak dochází k výraznému navýšení v roce 2011 z důvodu nového projektu Stromy 2011.

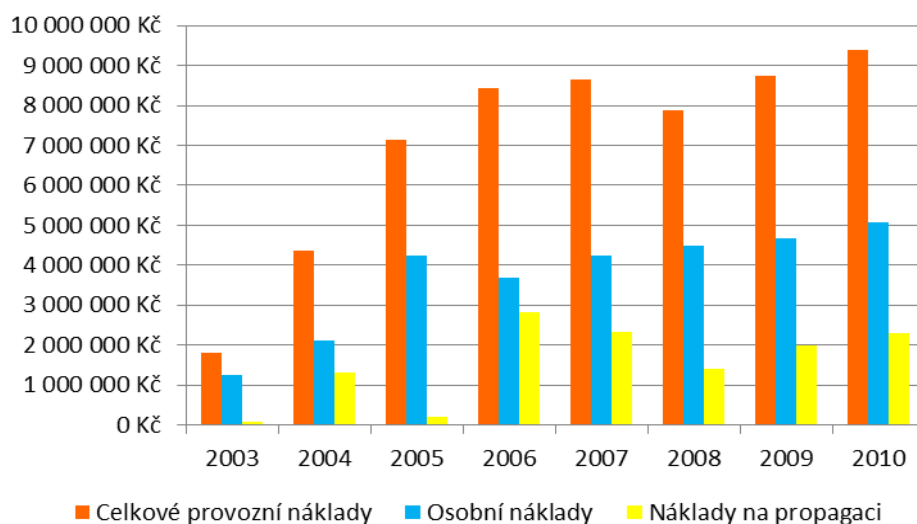
Služby a čas

Nadace ČEZ nevěnovala za dobu svého působení žádné charitativní dary v podobě služeb a času na veřejně prospěšné projekty.

Náklady na management

V nadaci pracovalo průměrně v jednotlivých letech pět zaměstnanců, z toho vždy jeden řídící pracovník. Celkové provozní náklady Nadace ČEZ za osm let jejího působení dosáhly 56,4 milionů Kč, z toho nejvyšší byly v roce 2010, kdy se vynaložená částka pohybovala kolem 9,4 milionů Kč. Je to především z důvodu dvou nových projektů, které byly v roce 2010 nově realizovány, a jedná se o již zmíněné Oranžové schody a Oranžovou učebnu. Graf č. 4.4 porovnává také dvě největší položky provozních nákladů, a to osobní náklady (mzdové náklady a odvody, sociální náklady) a náklady na propagaci. V roce 2005 dochází k velkému navýšení osobních nákladů v porovnání s rokem 2004, jelikož se výrazně zvyšuje počet zaměstnanců. Nejvyšší prostředky na náklady na propagaci vynaložila Nadace ČEZ v roce 2006, kdy se připravovala a rovněž začala s propagací tří stěžejních projektů, Oranžové kolo, Oranžové hřiště a Podpora regionů a s tím spojeného nového směřování Nadace ČEZ.

Graf 4.4: Celkové provozní náklady Nadace ČEZ v porovnání s náklady osobními a propagačními v letech 2003 - 2010



	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Celkové provozní náklady (mil. Kč)	1,8	4,36	7,15	8,44	8,64	7,87	8,75	9,39
Osobní náklady (mil. Kč)	1,24	2,1	4	3,69	4,25	4,48	4,67	5,08
Náklady na propagaci (mil. Kč)	0,076	1,3	0,192	2,83	2,33	1	2	2,31
Průměrný počet zaměstnanců	3	3	6	4	5	5	5	6

Zdroj: VÝROČNÍ ZPRÁVY NADACE ČEZ 2003 – 2010 [online] 2011 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z <http://www.nadacecez.cz/cs/o-nadaci/vyrocní-zpravy.html>

4.1.2. ANALÝZA VÝSTUPNÍCH DAT

Analýza výstupních dat umožňuje sledovat přínosy CSR aktivit Nadace ČEZ pro komunitu i pro samotnou společnost.

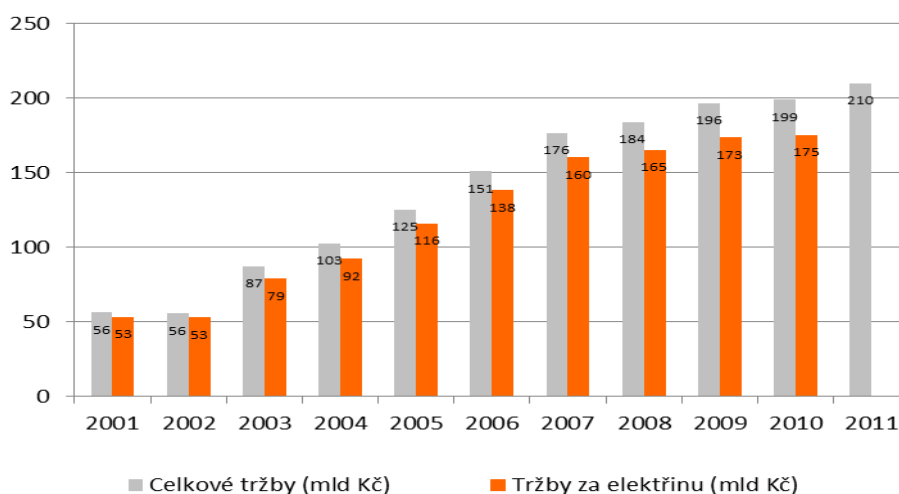
➤ *Přínosy pro komunitu*

Do roku 2010 bylo podpořeno 3 335 různě zaměřených projektů a v roce 2011 se financovalo dalších 479 projektů, celkem tedy Nadace ČEZ pomohla 3 814 veřejně prospěšným organizacím. Každý projekt ovlivňuje řadu dalších lidí, kterých se dotýká buď přímou, nebo nepřímou formou.

➤ *Přínosy pro firmu*

Přínosy pro firmu ze CSR aktivit jsou velmi těžko měřitelné, přesto se je pokusíme identifikovat na základě porovnání vývoje hlavních ukazatelů finanční výkonnosti firmy a dosažených ocenění pro Skupinu ČEZ v jednotlivých letech. Graf 4.5 zachycuje vývoj tržeb od roku 2001, kdy ještě Nadace ČEZ neexistovala, až do roku 2011. Z grafu je čitelný postupný nárůst celkových tržeb, kdy největší je mezi roky 2002 a 2003, a to o 31 mld. Kč.

Graf 4.5: Vývoj tržeb Skupiny ČEZ v letech 2001 - 2011

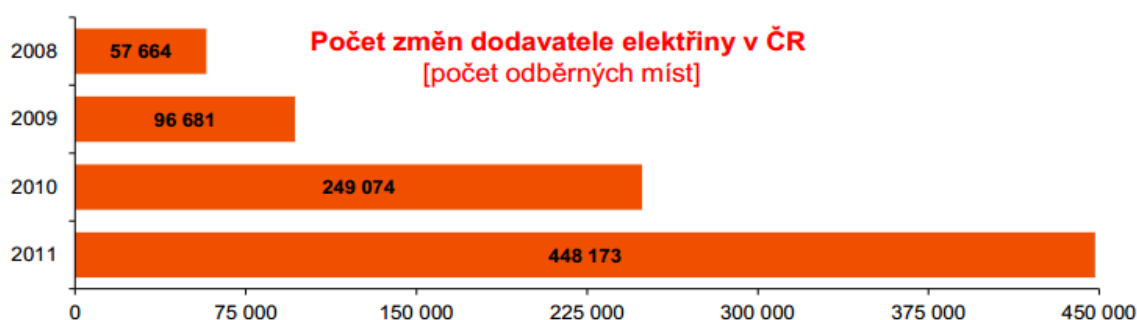


Zdroj: VÝROČNÍ ZPRÁVY 2001 - 2010 – ČEZ, a.s. [online] 2011 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z <http://cez.cz/cs/pro-investory/hospodarske-vysledky/vyrocní-zpravy.html>, vlastní zpracování

Je to způsobeno zejména tím, že společnost ČEZ koupila v roce 2003 od státu podíly v některých regionálních energetických společnostech, aby tak mohl vzniknout základ Skupiny ČEZ. V roce 2009 se firma stala největší českou firmou podle tržeb i navzdory finanční krizi, ovšem nelze zde tvrdit, že by výše tržeb ovlivňovala výši udělených dotací Nadace ČEZ. Skupina ČEZ byla nucena zvýšit ceny energií, jelikož spotřeba elektřiny v Evropě klesala v souvislosti s celkovým zpomalením ekonomiky v eurozóně v roce 2009. Přesto spotřeba energie od roku 2010 opět roste a to znamená pro ČEZ i navýšení prodeje elektřiny. Mezi pět nově definovaných klíčových iniciativ Skupiny ČEZ patří regionální energetika, kde hlavním cílem je především vybudovat silnou pozici v regionech a posílit podnikatelskou činnost v teplárenství.⁸⁹ K tomuto cíli ČEZ napomáhá právě její Nadace, která svými CSR aktivitami v regionech pozitivně ovlivňuje velkou část obyvatelstva.

V současné době pozorujeme sílící boj na energetických trzích a je to z důvodu rekordních změn odběrných míst u dodavatele elektřiny či plynu. Jak je patrné z grafu 4.6, do roku 2011 změnilo dodavatele elektřiny přes 448 tisíc odběrných míst, přičemž největší nárůst zaznamenáváme mezi lety 2010 a 2011.

Graf 4.6: Počet změn dodavatele elektřiny v ČR v letech 2008 - 2011

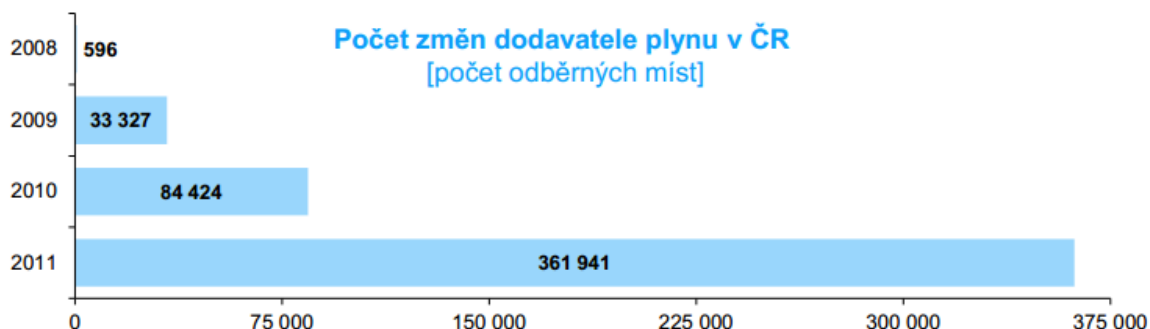


Zdroj: TISKOVÁ KONFERENCE K VÝSLEDKŮM HOSPODAŘENÍ SKUPINY ČEZ ZA ROK 2011[online] 2011 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z http://www.cez.cz/edee/content/file/investors/2011-results/2011_pres_cz_v06of7yy8j0zcezw.pdf

Ještě mnohem intenzivnější je počet změn dodavatele plynu, kde největší nárůst pozorujeme opět mezi lety 2010 a 2011, kdy 277, 5 tisíc odběrných míst změnilo svého dodavatele, což je jasně čitelné z grafu 4.7. Celkově tak změnilo dodavatele elektřiny a plynu do roku 2011 rekordních 800 tisíc odběrných míst.

[1] ⁸⁹ Časopis ČEZ News říjen 2011[online] [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: <http://cez.cz/cs/pro-media/casopis-cez-news/>

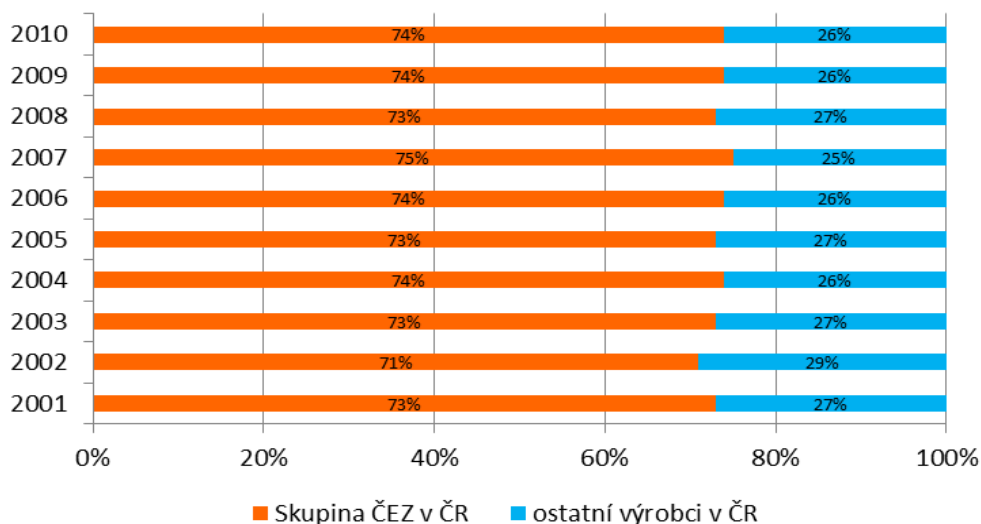
Graf 4.7: Počet změn dodavatele plynu v ČR v letech 2008 - 2011



Zdroj: TISKOVÁ KONFERENCE K VÝSLEDKŮM HOSPODAŘENÍ SKUPINY ČEZ ZA ROK 2011 [online] 2011 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z http://www.cez.cz/edee/content/file/investors/2011-results/2011_pres_cz_v06of7yy8j0zcezw.pdf

Graf 4.8 porovnává výrobu elektřiny Skupiny ČEZ a ostatních výrobců v České republice. Z grafu je patrné, že Skupina ČEZ vyrábí kolem 75% elektřiny na území ČR, a to od roku 2001. Nejvíce se na výrobě elektřiny podílí uhelné, plynové a paroplynové elektrárny (52%), dále elektrárny jaderné (44%) a větrné, sluneční a vodní vyrobí pouze 4% z celkové produkce. Prodej elektřiny zabezpečuje v České republice především ČEZ Prodej, s.r.o. Rok 2010 byl ve znamení doznívající krize a dochází k oživení poptávky a mírnému růstu konečné spotřeby. V roce 2010 se rozpoutal boj o zákazníky v segmentu menších firem a domácností, a to díky menším obchodníkům, využívajícím osobní (podomní) prodej. Vysoké počty zákazníků měnících svého dodavatele byly způsobeny i tím, že společnost RWE rozšířila své portfolio o elektřinu.

Graf 4.8: Výroba elektřiny Skupinou ČEZ v ČR, brutto (GWh)

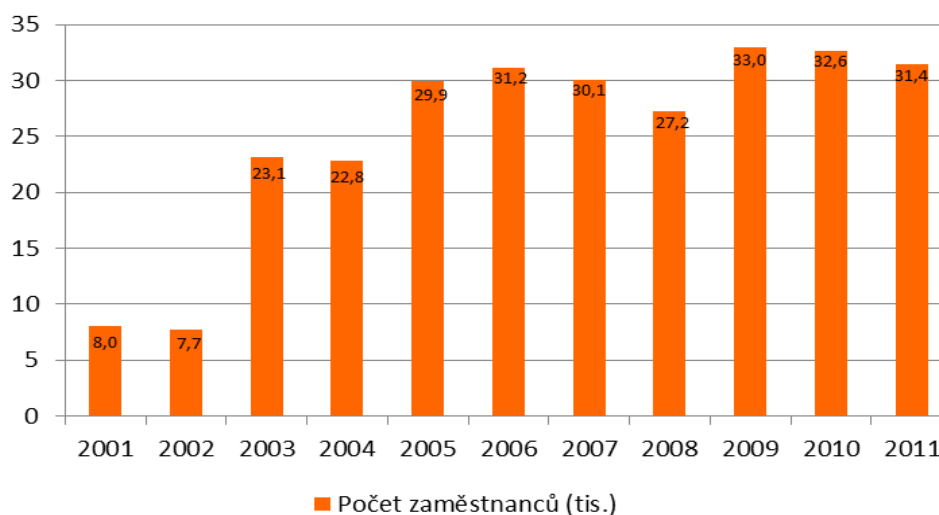


Zdroj: VÝROČNÍ ZPRÁVY 2001 - 2010 – ČEZ, a.s. [online] 2011 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z <http://cez.cz/cs/pro-investory/hospodarske-vysledky/vyrocní-zpravy.html>, vlastní zpracování

Naopak na trhu se zemním plynem díky úspěšným akvizicím v roce 2010 dochází ke zvýšení tržního podílu ve všech segmentech, u velkoodběratelů přes 5%, u středních odběratelů přes 4% a u domácnosti 3,5%.⁹⁰

Skupina ČEZ patří mezi tři nejdůležitější zaměstnavatele v ČR. Na grafu 4.9 pozorujeme pozvolný rapidní nárůst v počtu zaměstnanců v roce 2003, což bylo způsobeno koupí státního podílu v některých energetických společnostech. V současné době ve Skupině ČEZ v ČR pracuje přes 20,8 tisíc zaměstnanců. Graf 4.9 ukazuje počty zaměstnanců plně konsolidovaných společností Skupiny ČEZ, tj. bez společností v Německu a Turecku. Do budoucna vidí ČEZ hlavní problém především v obsazování míst speciálně vyškolených techniků. Proto své CSR aktivity směřuje na mladé lidi a o to se snaží i Nadace ČEZ, která svým svými činnostmi napomáhá ke zviditelnění samotné organizace. Výsledkem je i to, že ČEZ byl zvolen nejžádanějším zaměstnavatelem v prestižní soutěži Zaměstnavatel roku, v kategorii The Most Desired Company, kde každoročně studenti 25 vysokých škol jmenují tři společnosti, ve kterých by do budoucna chtěli pracovat.

Graf 4.9: Vývoj počtu zaměstnanců ve Skupině ČEZ v letech 2001 - 2011



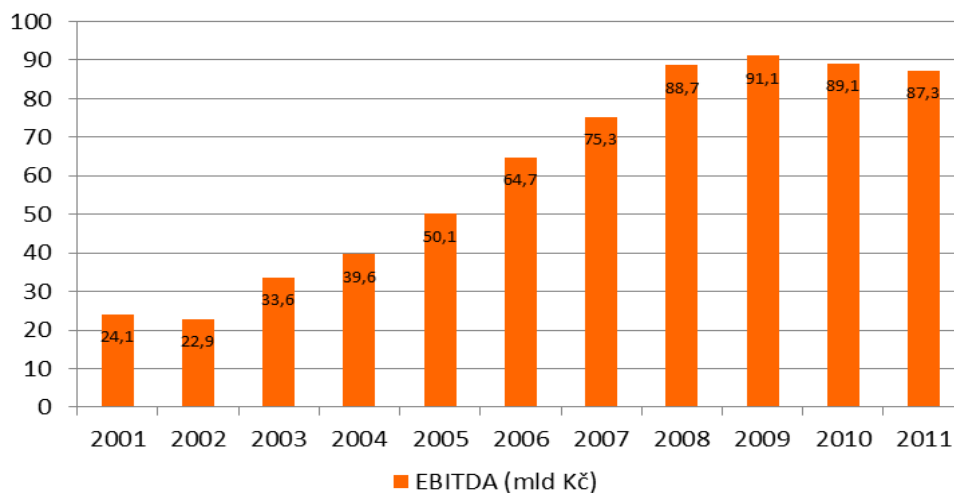
Zdroj: VÝROČNÍ ZPRÁVY 2001 - 2010 – ČEZ, a.s. [online] 2011 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z <http://cez.cz/cs/pro-investory/hospodarske-vysledky/vyrocní-zpravy.html>, vlastní zpracování

Pro dokončení analýzy výstupních dat budeme porovnávat provozní výsledek hospodaření (EBITDA). U tohoto ukazatele pozorujeme pozvolný nárůst až do roku 2009, kdy ČEZ dosáhla historicky rekordních 91,1 mld Kč. Z následujícího grafu je patrné, že ani v posledních dvou letech nedochází k výraznému snížení tohoto ukazatele. Je to způsobeno i

⁹⁰ Zdroj: VÝROČNÍ ZPRÁVA 2010 – ČEZ, a.s. [online] 2011 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z <http://cez.cz/cs/pro-investory/hospodarske-vysledky/vyrocní-zpravy.html>

tím, že Skupina ČEZ prodává svou elektřinu na tři roky dopředu, aby se tak pojistila proti tržním výkyvům a dobře využila i situaci na trhu po Fukušimě, kdy uzavřela další dlouhodobé kontrakty do roku 2020.⁹¹

Graf 4.10: Vývoj provozního výsledku hospodaření v letech 2001 - 2011



Zdroj: VÝROČNÍ ZPRÁVY 2001 - 2010 – ČEZ, a.s. [online] 2011 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z <http://cez.cz/cs/pro-investory/hospodarske-vysledky/vyrocní-zpravy.html>, vlastní zpracování

Analýza výstupních dat nám tedy ukázala, že nelze přesně kvantifikovat, nakolik se charitativní dary Nadace ČEZ projeví na celkovém zisku Skupiny ČEZ. Avšak můžeme na základě této analýzy stanovit pozitivní dopady spojené s těmito dary, jak je uvedeno v příloze č. 3. Určíme si tedy alespoň ty základní, ke kterým patří zejména

- získání ocenění u odborné i laické veřejnosti,
- větší okruh potencionálních zákazníků,
- nižší náklady spojené s vyhledáváním nových zaměstnanců,
- zlepšení image firmy,
- lepší vztahy s obyvateli v hlavních regionech působnosti,
- snížení nákladů na reklamu spojenou s propagací Skupiny ČEZ.

⁹¹ Časopis ČEZ News říjen 2011[online] [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: <http://cez.cz/cs/pro-media/casopis-cez-news/>

5. SOUČASNÝ POHLED NA CSR

5.1. MEZINÁRODNÍ PRŮZKUM CSR

Poradenská společnost KPMG provádí každé tři roky rozsáhlý mezinárodní průzkum, jehož účelem je identifikovat trendy ve vykazování výsledků v CSR reportingu u největší světových společností.⁹² Tento průzkum byl poprvé realizován v roce 1993 a poslední šetření proběhla v letech 2008 a 2011 ve spolupráci s University of Amsterdam. Vzorek je tvořen 250 největšími celosvětově působícími společnostmi převzatými z Global Fortune 500 (G250) a 100 největšími společnostmi podle výše výnosů ve vybraných 34 zemích světa (N100). Do průzkumu, realizovaného v roce 2011, bylo zapojeno 3400 společností a informace byly získány z veřejně dostupných zdrojů (webové stránky, zprávy o společenské odpovědnosti a výroční zprávy).⁹³

5.1.1. ROZDĚLENÍ KVADRANTŮ PODLE ZEMÍ

Ve snaze vyčíslit vývoj a vykreslit vyspělost trhů v rámci reportingu CSR, se společnost KPMG rozhodla vybraných 34 zemí a 16 zkoumaných odvětví vynést do čtyř kvadrantů, kde osu x tvoří úroveň vyspělosti procesu a osu y kvalita komunikace. Mezi další hodnotící prvky patřily například informační systémy a procesy, využití standardů GRI, kanály komunikace nebo integrovaný reporting.

První kvadrant „**Leading the Pack**“, neboli vedoucí skupina, představuje země a průmyslová odvětví, které se zabývají společenskou odpovědností a jejím reportingem více než deset let. Vybrané země a společnosti dosáhly nejvyššího hodnocení z hlediska kvality komunikace, profesionality svých vnitřních systémů a externí odpovědnosti v oblasti CSR. Zavedly informační systémy a procesy k zajištění spolehlivých informací a to se projevilo především v kvalitě zpracování CSR zpráv. Na ose komunikace pozorujeme, že dané společnosti použily při sestavování zprávy GRI metodiku, aby tak co nejlépe reagovaly na potřeby stakeholderů a získaly si jejich důvěru. Jak je patrné z obrázku 5.1 tento kvadrant tvoří především evropské země jako Velká Británie, Německo, Švédsko, Španělsko, Itálie, ale

⁹²ZADRAŽILOVÁ, Dana et al. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 167 s. ISBN 978-80-7400-192-5.

⁹³KPMG. *International Survey of Corporate Social Responsibility Reporting, KPMG Global Sustainable Services* [online]. 2011 [cit. 2012-02-15]. Dostupné z: <https://in.kpmg.com/SecureData/aci/Files/corporate-responsibility2011.pdf>

najdeme zde i země jako je Indie a Tchaj-wan. Mezi odvětvími vede automobilový průmysl, elektrotechnika a informatika, lesnictví, těžební a chemický průmysl.⁹⁴

Další skupinu představují **„Starting Behind“**, přeloženo jako opožděně startující země a průmyslová odvětví. Tento kvadrant náleží podnikům, které dosud získaly omezené prostředky ke komunikaci úspěchů v oblasti společenské odpovědnosti. Pokud jde o rostoucí vyspělost informačních systémů vybraných společností, nejsou prokázány významné výsledky ze strany firem. Důvodem je prezentace CSR aktivit pomocí jediného kanálu, jímž jsou média. Patří zde země jako Dánsko, Finsko, Ukrajina, ale i Mexiko, Rusko, nebo Nový Zéland. Z průmyslových odvětví je zde zastoupeno potravinářství, strojírenství, stavebnictví, doprava a spotřební průmysl.⁹⁵

V kvadrantu **„Getting it Right“** označující dobře postupující země a zastoupená odvětví, nalezneme společnosti, pro něž je prvořadé budování informačních systémů a procesů. Tyto země upřednostňují konzervativní cestu k tomu, aby se později staly členy skupiny **„Leading the Pack“**. Jak je vidět z kvadrantu na obrázku 5.1 mezi zástupce patří Čína a Jižní Korea, které aby posílily více svoji důvěryhodnost a pověst, kladou velký důraz na komunikaci své práce. Proto mezi odvětvími, spadajícími do této skupiny, řadíme zejména společnosti podnikající v komunikacích, médiích, finančnictví a pojišťovnictví a farmaceutický průmysl. Tyto společnosti berou řízení společenské odpovědnosti opravdu vážně a z toho důvodu prezentují stakeholderům dosažené výsledky za účelem kontroly.⁹⁶

Poslední kvadrant zastupují společnosti pod názvem **„Scratching the Surface“**, označující podniky vyškrtuté z plochy. Členové této skupiny mají nejvyšší riziko selhání, že nedodrží sliby stanovené v CSR zprávě. Společnosti se rozhodly věnovat především komunikaci svých výsledků na poli společenské odpovědnosti a velmi podstatné bylo také propojení CSR do výročních zpráv. Je zde ovšem zanedbána oblast informačních procesů a systémů. Nicméně mohou dosáhnout u veřejnosti lepších výsledků než skupina **„Getting it**

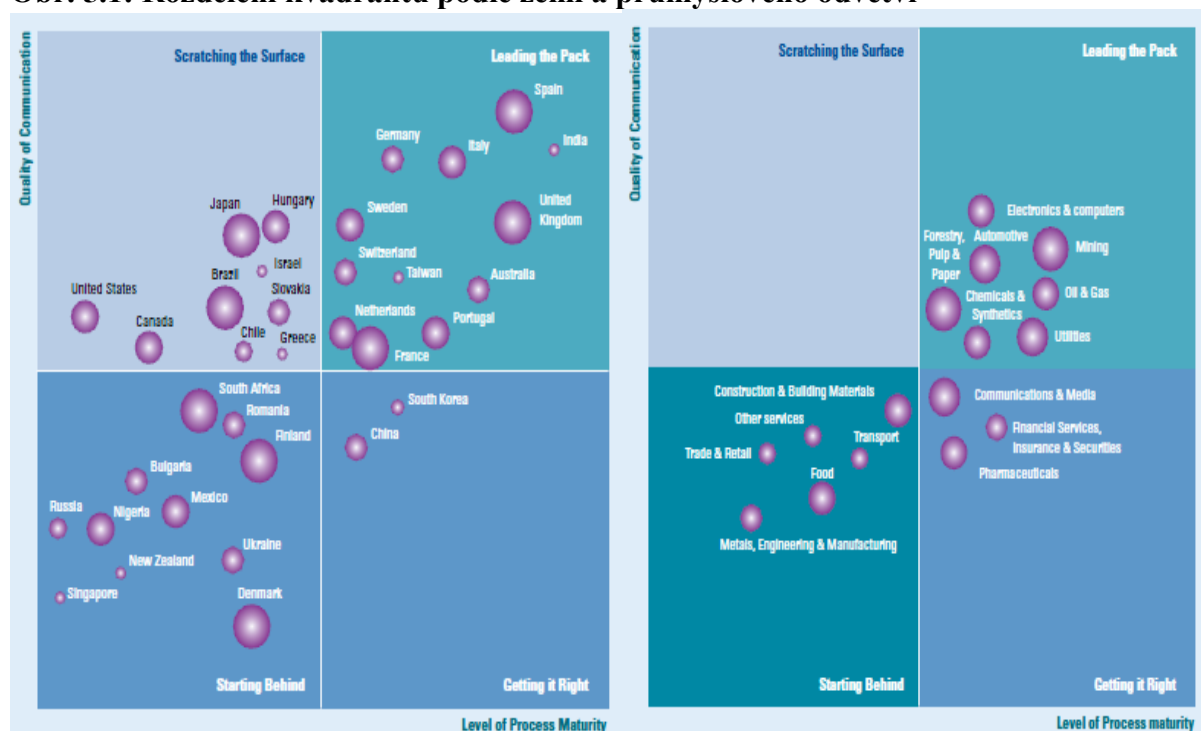
⁹⁴KPMG. *International Survey of Corporate Social Responsibility Reporting, KPMG Global Sustainable Services* [online]. 2011 [cit. 2012-02-15]. Dostupné z: <https://in.kpmg.com/SecureData/aci/Files/corporate-responsibility2011.pdf>

⁹⁵KPMG. *International Survey of Corporate Social Responsibility Reporting, KPMG Global Sustainable Services* [online]. 2011 [cit. 2012-02-15]. Dostupné z: <https://in.kpmg.com/SecureData/aci/Files/corporate-responsibility2011.pdf>

⁹⁶KPMG. *International Survey of Corporate Social Responsibility Reporting, KPMG Global Sustainable Services* [online]. 2011 [cit. 2012-02-15]. Dostupné z: <https://in.kpmg.com/SecureData/aci/Files/corporate-responsibility2011.pdf>

Right“, ale na druhou stranu riskují zvyšující se odezvu a tlak především ze strany investorů.⁹⁷

Obr. 5.1: Rozdělení kvadrantů podle zemí a průmyslového odvětví



Zdroj: KPMG. *International Survey of Corporate Social Responsibility Reporting, KPMG Global Sustainable Services* [online]. 2011 [cit. 2012-02-15]. Dostupné z: <https://in.kpmg.com/SecureData/aci/Files/corporate-responsibility2011.pdf>

5.1.2. VYDÁVÁNÍ CSR ZPRÁVY VE VYBRANÝCH ZEMÍCH

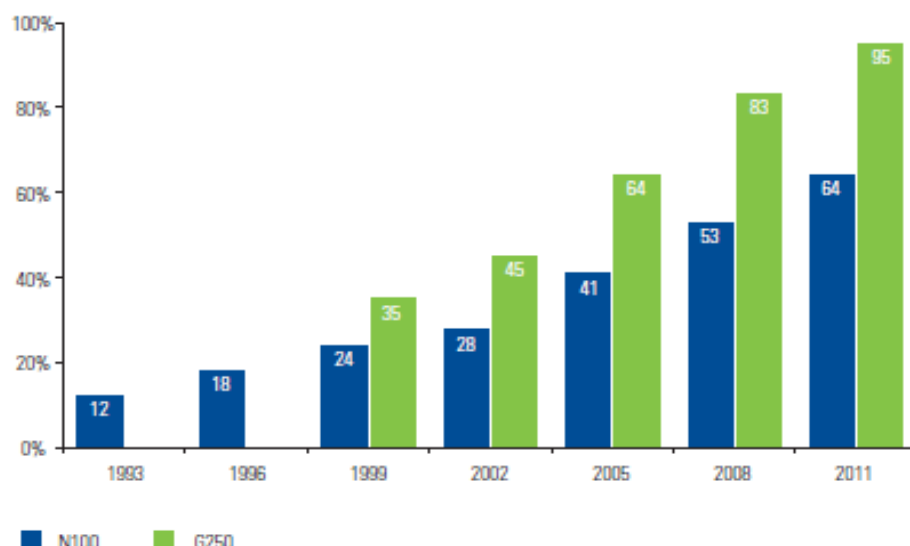
Z průzkumu vyplynulo, že vydávání CSR zprávy v současné době není výjimkou pouze velkých korporací, ale dá se považovat za běžný standard. Do budoucna se předpokládá, že se CSR reporting stane běžným nejen u globálně působících společností, ale i u společností na národní úrovni, včetně segmentu SME. V roce 2005 publikovalo zprávu o CSR 52% G250 podniků, avšak již v roce 2008 se tato hodnota pohybuje okolo 79% a u dalších 4% je součástí výroční zprávy. To označuje skutečnost, že z 250 největších světových podniků publikuje CSR zprávu 207.⁹⁸ V roce 2011 došlo k výraznému nárůstu na 95% společností G250 vydávajících zprávu o společenské odpovědnosti, z toho 2/3 zemí nevydávající CSR zprávu má sídlo v USA.⁹⁹

⁹⁷KPMG. *International Survey of Corporate Social Responsibility Reporting, KPMG Global Sustainable Services* [online]. 2011 [cit. 2012-02-15]. Dostupné z: <https://in.kpmg.com/SecureData/aci/Files/corporate-responsibility2011.pdf>

⁹⁸ZADRAŽILOVÁ, Dana et al. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 167 s. ISBN 978-80-7400-192-5.

⁹⁹KPMG. *International Survey of Corporate Social Responsibility Reporting, KPMG Global Sustainable Services* [online]. 2011 [cit. 2012-02-15]. Dostupné z: <https://in.kpmg.com/SecureData/aci/Files/corporate-responsibility2011.pdf>

Graf 5.1: Vydávání CSR zprávy G250 a N100



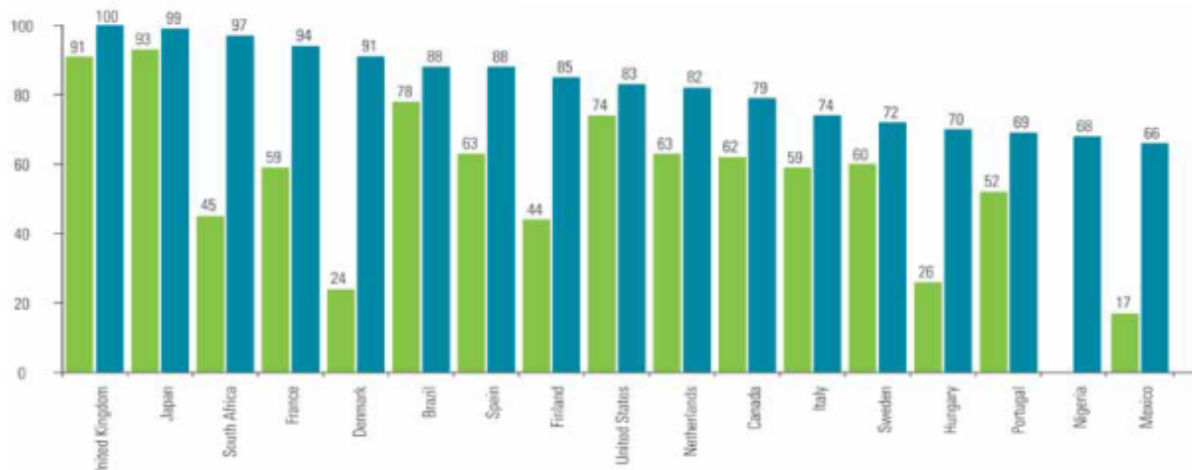
Zdroj: KPMG. *International Survey of Corporate Social Responsibility Reporting, KPMG Global Sustainable Services* [online]. 2011 [cit. 2012-02-15]. Dostupné z: <https://in.kpmg.com/SecureData/aci/Files/corporate-responsibility2011.pdf>

Nejlepších hodnot se dočkaly tradičně Japonsko a Velká Británie, které tvoří špičku v reportingu. Velká Británie dosáhla hodnoty 100%, a tudíž pozorujeme nárůst o 9%. Taktéž Japonsko, které získalo 99%, si polepšilo o 6%. Můžeme tedy konstatovat, že obě tyto země oznamují jednomyslné dodržování CSR reportingu. Důvodem úspěchu japonských podniků je i skutečnost, že je v Japonsku uzákoněna povinnost podniku kótovaných na akciové burze zveřejňovat své výsledky v oblasti CSR. Naopak ve Velké Británii je kladen důraz na větší transparentnost podnikání především ze strany médií, zákazníků, zaměstnanců a akcionářů. Do vedení se dostala i Jižní Afrika, která získala třetí místo. Tato země přitom dosahovala ještě v roce 2005 pouze 18% a za rok 2011 tato hodnota vyskočila na neuvěřitelných 97%. Velkou zásluhu na tomto neskutečném nárůstu má vydaný Kodex správy a řízení společnosti v roce 2010. Z evropských zemí zaznamenaly rapidní nárůst Finsko, Dánsko, Francie a Maďarsko. Ve Švédsku jsou státem vlastněné podniky povinny zveřejňovat zprávu o CSR. V zemích východní Evropy je stále nízké procento podniků, které pravidelně zveřejňují zprávu o společenské odpovědnosti, a to představuje velkou výzvu pro podniky, které se mohou díky konceptu CSR odlišit od konkurence. V grafu 5.2 se nevyskytují země, které nemohly být srovnány s posledním průzkumem v roce 2008.¹⁰⁰¹⁰¹

¹⁰⁰ZADRAŽILOVÁ, Dana et al. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 167 s. ISBN 978-80-7400-192-5.

¹⁰¹KPMG. *International Survey of Corporate Social Responsibility Reporting, KPMG Global Sustainable Services* [online]. 2011 [cit. 2012-02-15]. Dostupné z: <https://in.kpmg.com/SecureData/aci/Files/corporate-responsibility2011.pdf>

Graf 5.2: Vydávání CSR zprávy podle vybraných zemí v letech 2008 a 2011



Zdroj: KPMG. *International Survey of Corporate Social Responsibility Reporting*, KPMG Global Sustainable Services [online]. 2011 [cit. 2012-02-15]. Dostupné z: <https://in.kpmg.com/SecureData/aci/Files/corporate-responsibility2011.pdf>

V dnešní době i rozvíjející ekonomiky posilují svoje aktivity v oblasti CSR. Důkazem je i to, že téměř 60% největších čínských společností vydává CSR zprávu. Zatímco předchozí údaje o Číně nejsou k dispozici, je tato hodnota jasným důkazem, že Čína se snaží dohonit tradiční leadery. Ruské podniky provádějí CSR reporting jako součást obchodní komunikace. Vzhledem k tomu, že tato země je poměrně novým členem v oblasti CSR, publikuje více než 58% ruských podniků zprávu o CSR. Všechno nasvědčuje tomu, že pokračující nárůst CSR zpráv z Ruska a Číny bude mít vliv na příští průzkum, kdy by se tyto země mohly posunout na úroveň Švédska, Španělska nebo Nizozemí. Nicméně najdeme i rozvíjející se ekonomiky s velmi nízkou úrovní zpráv, jako například Indie (20%), Tchaj-wan (37%), Izrael (18%), ale i Singapur (43%).¹⁰²

V České republice sepisují CSR zprávu zvláště společnosti podnikající v odvětví chemického průmyslu, automobilového průmyslu, elektrotechniky, hornictví, potravinářského průmyslu, plynárenství a petrochemie. Pokud vybereme 100 největších podniků působících v ČR, tak zjistíme, že pouze třetina z těchto podniků vydává zprávu o CSR (buď samotnou, nebo jako součást výroční zprávy), z toho 6 podniků zprávu verifikuje třetím nezávislým subjektem a ve dvou případech se jedná o tzv. uhlíkovou stopu.¹⁰³

¹⁰²KPMG. *International Survey of Corporate Social Responsibility Reporting*, KPMG Global Sustainable Services [online]. 2011 [cit. 2012-02-15]. Dostupné z: <https://in.kpmg.com/SecureData/aci/Files/corporate-responsibility2011.pdf>

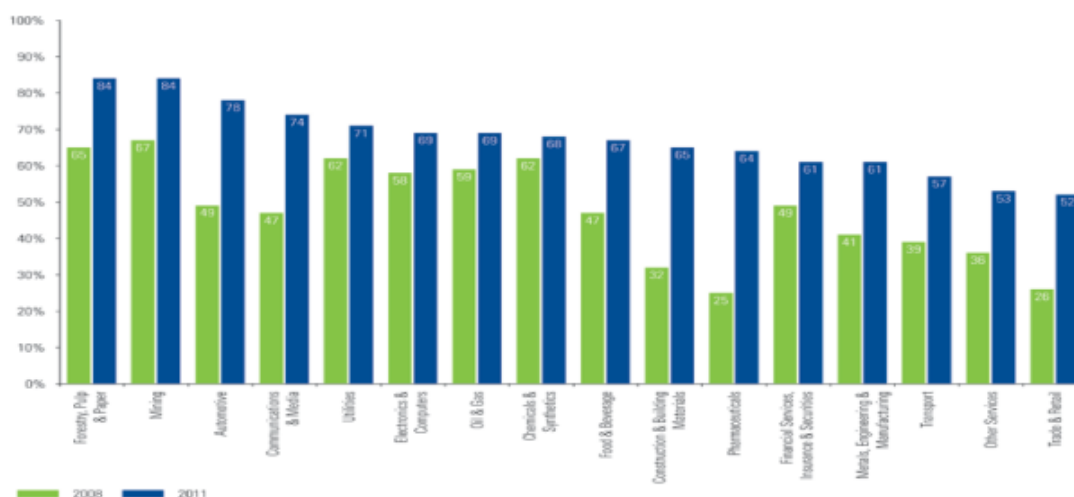
¹⁰³ZADRAŽILOVÁ, Dana et al. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 167 s. ISBN 978-80-7400-192-5.

5.1.3. VYDÁVÁNÍ CSR ZPRÁVY PODLE PRŮMYSLOVÉHO ODVĚTVÍ

Z hlediska odvětvového členění vykazují vyšší závazek k publikování CSR zprávy sektory, mající největší vliv na společnost a životní prostředí. K těmto sektorům patří zejména těžba a zpracování dřevní hmoty, výroba papíru a celulózy (84%), těžební průmysl (84%), zpracování ropy a technických plynů (69%) a sektor utility (71%). Nejvýraznější nárůst zaznamenalo farmaceutické odvětví (39%), stavebnictví (33%) a automobilový průmysl (29%). Zajímavé je i zjištění, že hlavní průmyslová odvětví, jako jsou doprava a spotřebitelské trhy, nadále zaostávají.

Průzkum také potvrdil skutečnost, že větší společnosti publikují více CSR zprávy, nežli menší společnosti. U podniků s obratem vyšším než 50 mld. USD vydává CSR report 92% a tato hodnota je dvojnásobná v porovnání s poslední hodnocenou skupinou s obratem do 1 mld. USD, kde publikuje o svých CSR aktivitách pouze 48% podniků. Velké podniky, které nevydávají CSR zprávu, riskují, že budou považovány za méně transparentní. Tato data poukazují na fakt, že menší podniky by do budoucna mohly využít právě publikování CSR zprávy jako konkurenční výhody.¹⁰⁴

Graf 5.3: Vydávání CSR zprávy podle průmyslových odvětví v letech 2008 a 2011



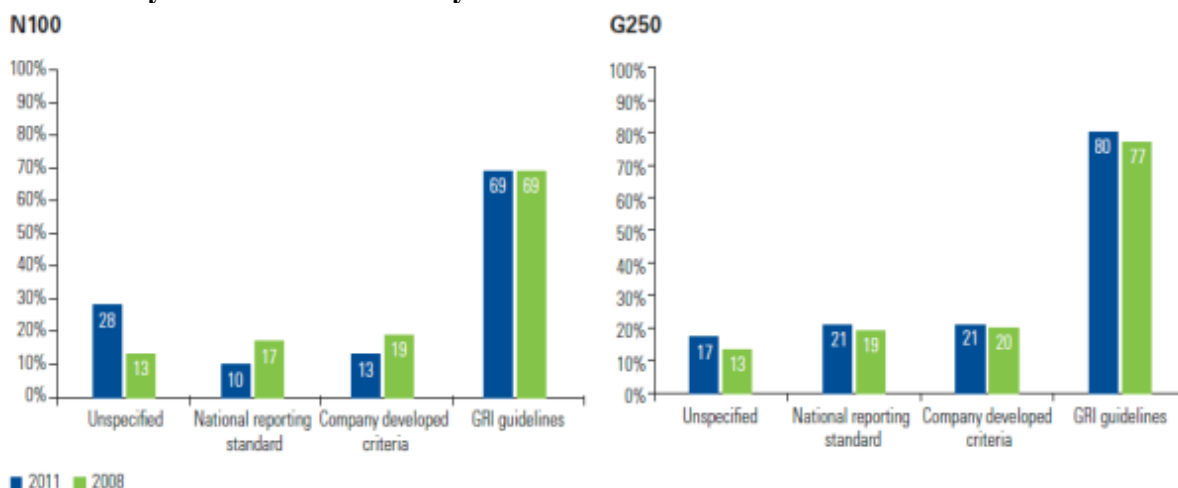
Zdroj: KPMG. *International Survey of Corporate Social Responsibility Reporting, KPMG Global Sustainable Services* [online]. 2011 [cit. 2012-02-15]. Dostupné z: <https://in.kpmg.com/SecureData/aci/Files/corporate-responsibility2011.pdf>

¹⁰⁴KPMG. *International Survey of Corporate Social Responsibility Reporting, KPMG Global Sustainable Services* [online]. 2011 [cit. 2012-02-15]. Dostupné z: <https://in.kpmg.com/SecureData/aci/Files/corporate-responsibility2011.pdf>

5.1.4. VYUŽÍVÁNÍ GRI METODIKY

Průzkum společnosti KPMG se zabýval také otázkou, kolik procent zpráv vybraných podniků je sestaveno podle GRI metodiky¹⁰⁵. Zatímco v roce 2002 publikovalo CSR reporty pouze 15% z 250 největších korporací na světě, tak v roce 2005 zaznamenáváme rapidní nárůst na 70%.¹⁰⁶ V posledním průzkumu z roku 2011 dodržovalo GRI metodiku 80% velkých korporací G250. Mezi 100 největšími společnostmi ve vybraných 34 zemích reportuje pomocí GRI 69% a tedy v porovnání s hodnotou z posledního průzkumu zde nedošlo k žádnému nárůstu. V současné době se připravuje nová verze směrnice G4 Guidelines, která by měla být publikována v roce 2013 a očekává se, že bude odrážet nejnovější standardy reagující na nedávné změny ve výkaznictví a regulaci.

Graf 5.4: Využívání GRI metodiky zeměmi G250 a N100



Zdroj: KPMG. *International Survey of Corporate Social Responsibility Reporting*, KPMG Global Sustainable Services [online]. 2011 [cit. 2012-02-15]. Dostupné z: <https://in.kpmg.com/SecureData/aci/Files/corporate-responsibility2011.pdf>

5.2. VÝZKUM CSR MEZI ČESKÝMI PODNIKY

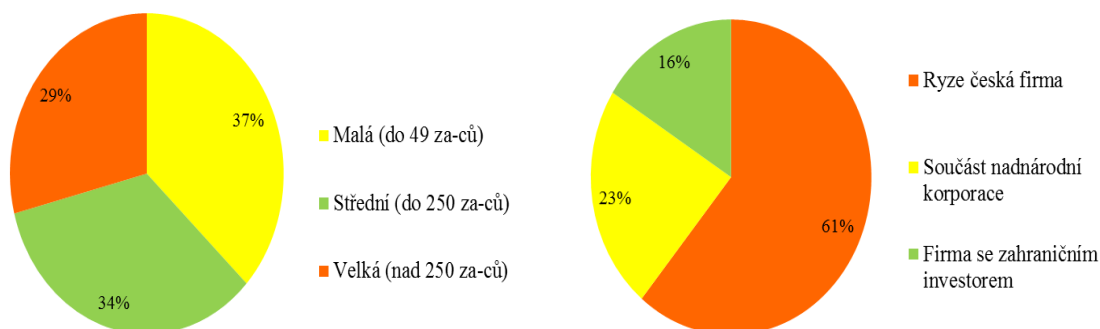
Společnost Business Leaders Fórum provedla v období březen – červenec 2008 rozsáhlý výzkum mezi firmami na celém území ČR. Celkem bylo osloveno 700 firem a z toho dotazník vyplnilo 233 společností, to představuje 33% návratnost. První členění firem podle velikosti roztřídilo společnosti na malé (do 50 zaměstnanců), střední (do 250 zaměstnanců) a velké (nad 250 zaměstnanců) a ukázalo, že v jednotlivých segmentech je

¹⁰⁵GRI metodika představuje široce pojatý rámec pro reporting v oblasti společenské odpovědnosti, zaměřuje se na ekonomické, environmentální a sociální činnosti týkající se činností, výrobků a služeb a v rámci těchto oblastí jsou v GRI určeny základní indikátory posuzující všechny relevantní složky.

¹⁰⁶KPMG. *KPMG International Survey of Corporate Social Responsibility Reporting*. KPMG Global Sustainable Services. 2005. ISBN 90-5522-031-0.

téměř vyrovnané zastoupení. Graf 5.5 také zobrazuje skutečnost, že firmy byly rozděleny i podle účasti zahraničního kapitálu na ryze české společnosti (61%), podniky jako součást nadnárodní korporace (23%) a firmy se zahraničním investorem (16%).¹⁰⁷

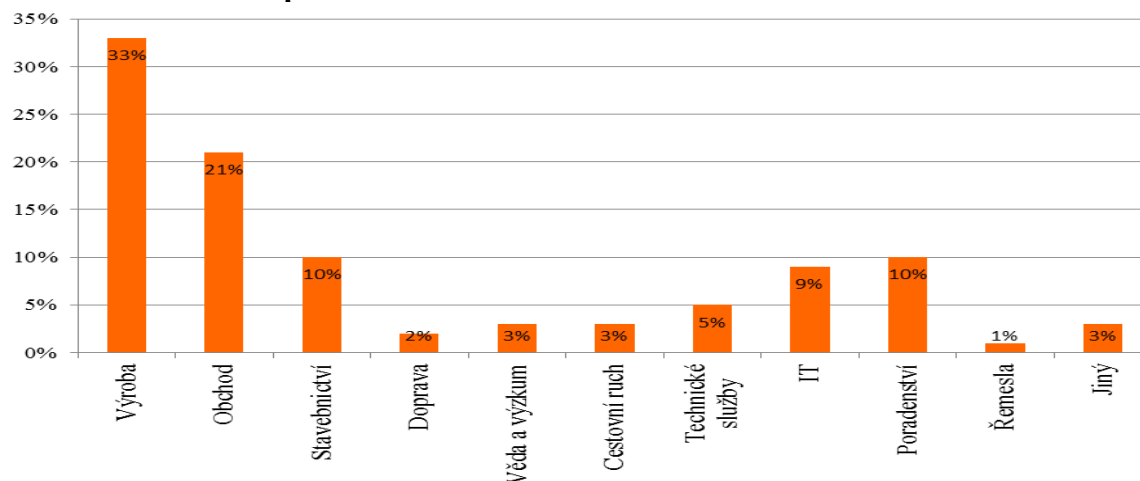
Graf 5.5: Základní členění firem dle velikosti firem a dle účasti zahraničního kapitálu



Zdroj: BUSINESS LEADERS FORUM. *Společenská odpovědnost firem působících v českém prostředí – závěry výzkumného šetření* [online]. 2008 [cit. 2012-02-10]. Dostupné z: <http://csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=584>, vlastní zpracování

Společnosti byly také rozčleněny podle oboru činnosti. Do výzkumu se zapojily nejvíce společnosti z výrobního odvětví (33%), obchodu (21%) a z oboru stavebnictví a poradenství (10%). Nejméně zastoupeny byly firmy podnikající v řemeslné výrobě (1%) a dopravě (2%).¹⁰⁸

Graf 5.6: Členění firem podle oboru činnosti



Zdroj: BUSINESS LEADERS FORUM. *Společenská odpovědnost firem působících v českém prostředí – závěry výzkumného šetření* [online]. 2008 [cit. 2012-02-10]. Dostupné z: <http://csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=584>, vlastní zpracování

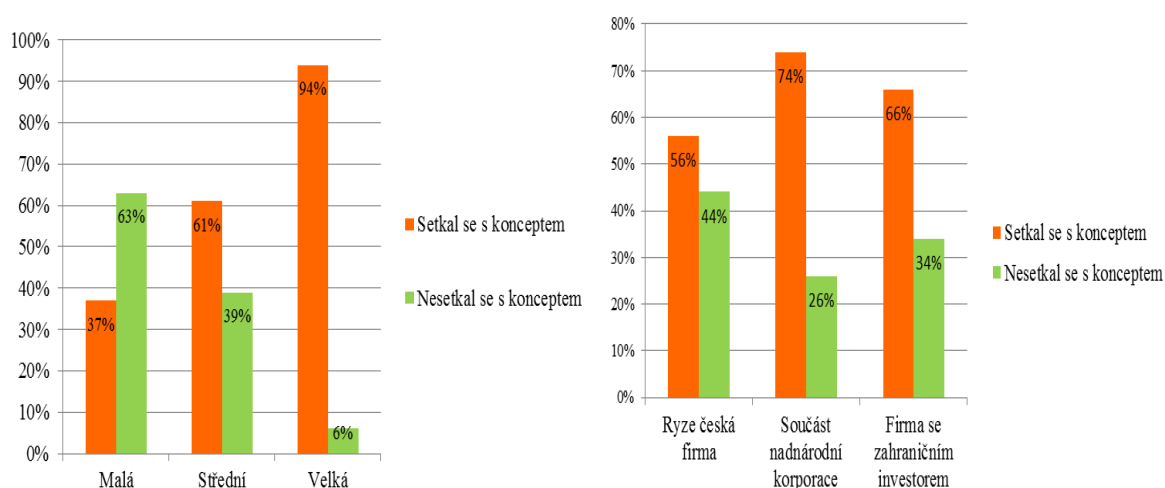
¹⁰⁷BUSINESS LEADERS FORUM. *Společenská odpovědnost firem působících v českém prostředí – závěry výzkumného šetření* [online]. 2008 [cit. 2012-02-10]. Dostupné z: <http://csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=584>

¹⁰⁸BUSINESS LEADERS FORUM. *Společenská odpovědnost firem působících v českém prostředí – závěry výzkumného šetření* [online]. 2008 [cit. 2012-02-10]. Dostupné z: <http://csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=584>

5.2.1. ZNALOST KONCEPTU CSR

První otázky směřovaly ke znalosti konceptu CSR, kde celkem 143 firem (61%) uvedlo, že se již v minulosti s touto oblastí setkala. Výzkum ukázal, že znalost konceptu CSR má přímý vliv na velikost firmy. Firmy se zahraniční kapitálem a pobočky nadnárodních korporací mají o konceptu CSR mírně vyšší povědomí než je tomu u ryze českých firem, avšak rozdíly se v průběhu posledních let snižují. S konceptem CSR se již setkala 94% velkých firem, u společností do 250 zaměstnanců tato hodnota dosahovala 61%. Nejméně povědomí o aktivitách v oblasti společenské odpovědnosti mají malé podniky, kde kladně odpovědělo pouze 37%.

Graf 5.7: Znalost konceptu podle velikost firmy a přítomnosti zahraničního kapitálu



Zdroj: BUSINESS LEADERS FORUM. *Společenská odpovědnost firem působících v českém prostředí – závěry výzkumného šetření* [online]. 2008 [cit. 2012-02-10]. Dostupné z: <http://csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=584>, vlastní zpracování

5.2.2. NEJČASTĚJI REALIZOVANÉ CSR AKTIVITY

Mezi nejčastěji realizovanými CSR aktivitami u zúčastněných firem patřilo vzdělávání zaměstnanců. Celkem 147 firem (tedy 63% dotazovaných podniků) uvedlo, že vzdělávání svých pracovníků provádí pravidelně, jelikož je součástí firemní strategie, 21% společností uskutečňuje vzdělávání zaměstnanců pravidelně nebo příležitostně. Výhradně se k této činnosti postavilo pouze 4% firem, které své pracovníky dále nevzdělávají.¹⁰⁹

Další diskutované téma v oblasti CSR představovala ekologická politika podniku, kde 90% společností uvedlo, že se věnují ochraně životního prostředí a pro 48% z těchto podniků představuje tato politika součást firemní strategie. Otázky se zaměřovali i na oblast

¹⁰⁹ BUSINESS LEADERS FORUM. *Společenská odpovědnost firem působících v českém prostředí – závěry výzkumného šetření* [online]. 2008 [cit. 2012-02-10]. Dostupné z: <http://csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=584>

sponzoringu, kterému se 18% firem věnuje pravidelně a tyto činnosti tvoří součást firemní strategie. Narůstá i počet firem, jež aktivity spojené se sponzoringem nemají zařazené ve strategii společnosti, přesto je realizují příležitostně (30% firem), nebo pravidelně (18% firem).

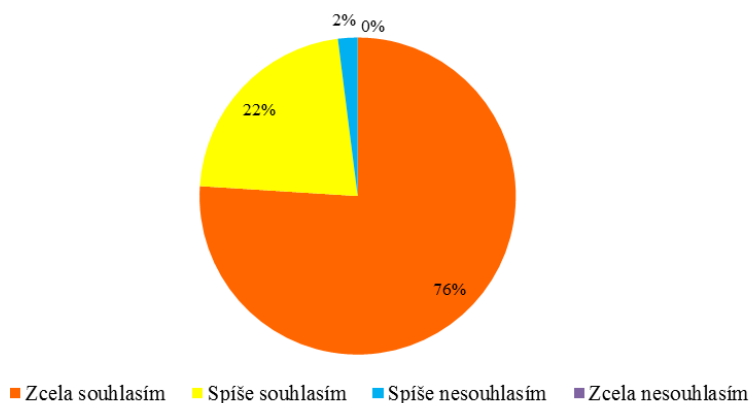
Poslední CSR aktivitu, zkoumanou v tomto výzkumu, zastupovala oblast spolupráce s neziskovými organizacemi a nadačními fondy. Příležitostně se věnuje této formě kooperace 26% firem, pravidelně tyto aktivity vykonává 29% a z toho 12% uvedlo, že pravidelná spolupráce s neziskovými organizacemi a nadačními fondy je zařazena jako součást strategie firmy.¹¹⁰

5.2.3. POSTOJ FIREM K AKTIVITÁM V OBLASTI CSR

Výzkum zjišťoval i postoj firem k tvrzení: „*Aby firma dlouhodobě prosperovala, musí se chovat eticky a odpovědně vůči zaměstnancům, životnímu prostředí a komunitě, ve které působí.*” Výsledky dopadly velmi pozitivně, jelikož žádná firma neoznačila, že by s výrokem zcela nesouhlasila a možnost spíše souhlasit uvedlo pouze 2% firem. Můžeme tedy konstatovat, že 98% firem si je vědoma důležitosti aktivit v oblasti CSR a do budoucna dojde k nárůstu společensky odpovědných podniků.¹¹¹

Graf 5.8: Postoj firem k danému tvrzení

"Aby firma dlouhodobě prosperovala, musí se chovat eticky a odpovědně vůči zaměstnancům, životnímu prostředí a komunitě, ve které působí."



Zdroj: BUSINESS LEADERS FORUM. *Společenská odpovědnost firem působících v českém prostředí – závěry výzkumného šetření* [online]. 2008 [cit. 2012-02-10]. Dostupné z: <http://csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=584>, vlastní zpracování

¹¹⁰BUSINESS LEADERS FORUM. *Společenská odpovědnost firem působících v českém prostředí – závěry výzkumného šetření* [online]. 2008 [cit. 2012-02-10]. Dostupné z: <http://csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=584>

¹¹¹BUSINESS LEADERS FORUM. *Společenská odpovědnost firem působících v českém prostředí – závěry výzkumného šetření* [online]. 2008 [cit. 2012-02-10]. Dostupné z: <http://csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=584>

5.2.4. PŘEKÁŽKY BRÁNÍCÍ CSR

Firmy taktéž hodnotily, ke kterým zainteresovaným skupinám směřují nejvíce své CSR aktivity. K nejdůležitější skupině stakeholders patří zaměstnanci, následují zákazníci, místní komunita a sociálně znevýhodněné skupiny a mezi poslední se umístili dodavatelé a média. Důležitou roli hrálo i zjištění překážek bránících v realizaci CSR aktivit v ČR. Jako nejčastěji zmiňované překážky byly uvedeny

- *nedostatečná podpora ze strany vlády (nevýhodné daňové a legislativní prostředí),*
- *nedostatek času,*
- *schází kvalifikovaní lidé,*
- *nedostatečné uznání ze strany médií, spotřebitelů, veřejnosti,*
- *nadbytečná administrativa při prosazování,*
- *firmy nic nenutí – chybí tlak z vnějšku (veřejnosti, médií, zákazníků),*
- *růst nákladů.*¹¹²

5.2.5. MOTIVAČNÍ FAKTORY V OBLASTI CSR

Jedna z posledních otázek zjišťovala, jaké mají firmy plány do budoucna v oblasti CSR a na co se konkrétně chtějí zaměřit. V rámci CSR aktivit plánuje více než 60% podniku v příštích dvou letech začít realizovat nebo rozšířit některé z těchto aktivit. Společnosti zaměří především svou pozornost na tyto činnosti:

- *bezplatné služby v rámci své podnikatelské činnosti,*
- *ekologické aktivity,*
- *péče o zaměstnance (vzdělávání, benefity),*
- *spolupráce s vysokými školami a neziskovými organizacemi,*
- *sponzoring, dárcovství.*¹¹³

Společnosti měli také možnost na škále 1-5 ohodnotit podněty, jež je nejvíce motivují k realizaci CSR aktivit. Mezi nejsilnější motivy patřily eticko-morální důvody, snaha o

¹¹²BUSINESS LEADERS FORUM. *Společenská odpovědnost firem působících v českém prostředí – závěry výzkumného šetření* [online]. 2008 [cit. 2012-02-10]. Dostupné z: <http://csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=584>

¹¹³BUSINESS LEADERS FORUM. *Společenská odpovědnost firem působících v českém prostředí – závěry výzkumného šetření* [online]. 2008 [cit. 2012-02-10]. Dostupné z: <http://csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=584>

zvýšení spokojenosti zaměstnanců, snaha přilákat a udržet si kvalitní zaměstnance, snaha o zvýšení loajality zákazníků a udržení kroku s konkurenty a požadavky trhu.

Na základě tohoto výzkumu bylo zjištěno, že v českém prostředí roste povědomí o konceptu CSR, nicméně nejnížší úroveň vykazují malé, ryze české společnosti. Provedený výzkum se rovněž zaměřil na pravidelnost realizace CSR aktivit a jejich závislost na firemní strategii. Můžeme konstatovat, že řada společností vnímá realizaci CSR aktivit jako součást své strategie. Oslovené společnosti se mohly vyjádřit v rámci výzkumu a představit vlastní návrhy a doporučení, které by zvýšily povědomí o konceptu CSR mezi veřejností. Třetina společností, která odpověděla na tuto otázku, uvedla jako první návrh zvyšování povědomí o konceptu mezi zástupci firem i veřejností a nezastupitelnou úlohu státu v podpoře CSR problematiky.¹¹⁴

5.3. VÝZKUM CSR MEZI ČESKOU VEŘEJNOSTÍ

Výzkumná společnost Ipsos Tambor uskutečnila v listopadu 2011 projekt CSR Research 2011, ze kterého vyplynulo, že téměř 60 % populace lze označit dle chování a osobních postojů k tématům společenské odpovědnosti za angažované. Další významné zjištění bylo, že 3/4 populace jsou ovlivněny při nákupu produktů a služeb skutečností, zda je podnik společensky odpovědný či nikoliv a pro 86 % zaměstnaných je podstatné, je-li jejich zaměstnavatel společensky odpovědný.¹¹⁵

5.3.1. DŮLEŽITOST SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI PŘI NÁKUPU

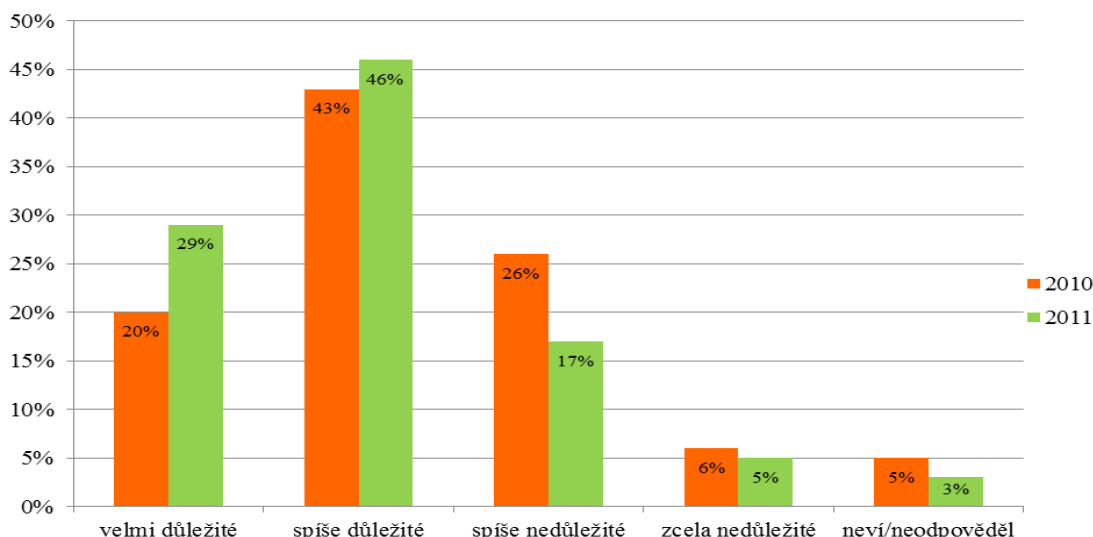
Pokud srovnáme výsledky průzkumu s rokem 2010, zjistíme, že v České republice dochází k pozitivnímu rozvoji jak ve vnímání významu a důležitosti CSR, tak především v chování a postojích české populace k tématům společenské odpovědnosti. Důkazem toho, jak si občané ČR uvědomují důležitost společenské odpovědnosti firem, bylo meziroční zvýšení (z 63% na 75%) těch, pro které hraje při nákupu zboží a služeb roli, zda je firma společensky odpovědná. Odpovědné chování společností, jak vyplynulo z průzkumu, zůstává důležitější pro ženy a pro mladší populaci (18-34 let).¹¹⁶

¹¹⁴BUSINESS LEADERS FORUM. *Společenská odpovědnost firem působících v českém prostředí – závěry výzkumného šetření* [online]. 2008 [cit. 2012-02-10]. Dostupné z: <http://csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=584>

¹¹⁵CSR FÓRUM. Časopis o společenské odpovědnosti firem. ročník 6, číslo 2., vyšlo v únoru 2012, Fórum dárců, o.s. Praha, ISSN 0862-9315.

¹¹⁶CSR FÓRUM. Časopis o společenské odpovědnosti firem. ročník 6, číslo 2., vyšlo v únoru 2012, Fórum dárců, o.s. Praha, ISSN 0862-9315.

Graf 5.9: Důležitost společenské odpovědnosti při nákupu produktů a služeb



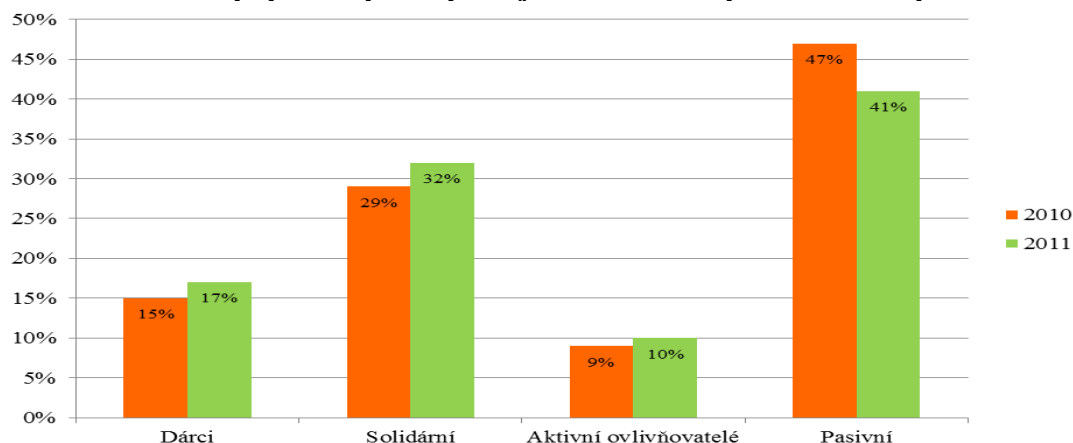
Zdroj: IPSOS: *Lidem v ČR jsou témata společenské odpovědnosti stále bližší* [on-line]. 2011 [cit. 2012-02-25]. Dostupné z: <http://ipsos.cz/tiskove-zpravy/lidem-v-cr-jsou-temata-spolecenske-odpovednosti-stale-blizsi>, vlastní zpracování

5.3.2. ROZDĚLENÍ POPULACE PODLE POSTOJŮ K TÉMATŮM CSR

Na základě individuálního chování občanů v oblasti dárcovství, vztahu k životnímu prostředí a postojům k tématům CSR vznikly 4 segmenty populace, kteří byli v CSR Research 2011 takto zastoupeni – solidární 32%, dárci 17%, opinion leaders 10% a pasivní 41%. Za skupinu „PASIVNÍ“ jsou označováni občané s nižším zájmem o problematiku CSR, mající nízké povědomí o činnostech podniků v sociální a environmentální oblasti. Jsou méně ochotni zapojit se do pomoci společnosti, ať už skrze dárcovství či dobrovolnictví. „Solidární“ se vyznačují solidaritou k znevýhodněným skupinám nebo lidem postiženým přírodními a humanitárními katastrofami, kdy občané přispívají prostřednictvím DMS nebo neziskovým organizacím v rámci pouličních akcí. K největším přispěvatelům patří skupina „DÁRCI“, charakteristická dlouhodobějším a pravidelným dárcovstvím. Lidé posílají finanční částky na účty neziskových organizací, darují krev, jsou ochotni platit za produkty šetrné k životnímu prostředí, nebo kupují produkty přispívající na společensky odpovědné projekty. Poslední segment tvoří tzv. „OPINION LEADERS“, neboli aktivní ovlivňovatelé. Jejich procentuální zastoupení je 10% a je pro ně typický pozitivní či negativní postoj vůči velkým firmám. Tito jedinci častěji nakupují, odmítají nebo doporučují produkty a služby firem v závislosti na jejich odpovědnosti.¹¹⁷¹¹⁸

¹¹⁷BUSINESS LEADERS FORUM. *Projekt CSR Research 2010* [online]. 2011 [cit. 2012-02-25] Dostupné z: <http://csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=584>

Graf 5.10: Rozdělení populace podle postojů k tématům společenské odpovědnosti



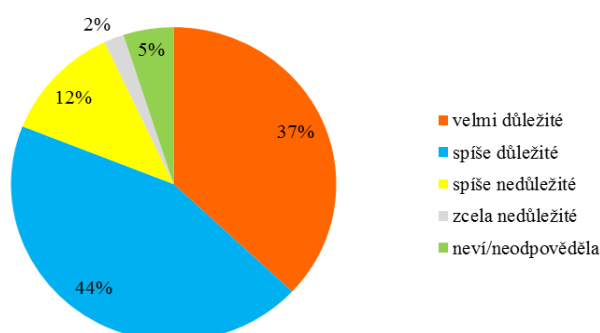
Zdroj: IPSOS: *Lidem v ČR jsou témata společenské odpovědnosti stále bližší* [on-line]. 2011 [cit. 2012-02-25]. Dostupné z: <http://ipsos.cz/tiskove-zpravy/lidem-v-cr-jsou-temata-spolecenske-odpovednosti-stale-blizsi>, vlastní zpracování

Experti se shodli, že nejlepší cestou pro zvýšení společenské odpovědnosti jsou konkrétní aktivity a reálné výsledky. Rovněž doporučují o aktivitách firmy na poli CSR více informovat veřejnost. Z grafu č. 5.10 je patrné, že 60% občanů lze označit za angažované v postoji a chování k tématům CSR, oproti roku 2010 je to nárůst o 7%.

5.3.3. DŮLEŽITOST CSR U ZAMĚSTNAVATELE

Velmi pozitivní bylo také zjištění, že pro 86 % pracujících je důležité, aby byl společensky odpovědný jejich zaměstnavatel. Pro srovnání s rokem 2010 tato hodnota činila 81%, což představuje 5% nárůst, jak je patrné z grafu 5.11.¹¹⁹

Graf 5.11: Důležitost CSR u zaměstnavatele



Zdroj: BUSINESS LEADERS FORUM. *Projekt CSR Research 2010* [online]. 2011 [cit. 2012-02-25] Dostupné z: <http://csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=584>, vlastní zpracování

¹¹⁸IPSOS: *Lidem v ČR jsou témata společenské odpovědnosti stále bližší* [on-line]. 2011 [cit. 2012-02-25]. Dostupné z: <http://ipsos.cz/tiskove-zpravy/lidem-v-cr-jsou-temata-spolecenske-odpovednosti-stale-blizsi>

¹¹⁹IPSOS: *Populace i odborná veřejnost v ČR si velmi váží společenské odpovědnosti firem* [on-line]. 2010 [cit. 2012-02-25]. Dostupné z: <http://tambor.cz/tiskove-zpravy/populace-i-odborna-verejnost-v-cr-si-velmi-vazi-spolecenske-odpovednosti-firem>

Mezi nejvýznamnější oblasti CSR patřily stejně jako v roce 2010 environmentální a sociální témata a zejména pravdivá komunikace k zákazníkům. Ve sledovaných sektorech (finance, telekomunikace, energetika, FMCG¹²⁰) je právě za klíčovou považována pravdivá komunikace. Z hodnocených odvětví uspěly nejlépe bankovní instituce, které získaly ve vzájemném porovnání sektorů vyššího hodnocení než země západní Evropy. Výsledek není až tak nečekaný, jelikož v ČR mají banky dlouhodobě velmi pozitivně vnímaný image odvětví a ten je výrazně vyšší v porovnání se západní Evropou. Průzkum společnosti Ipsos také zjistil, že očekávání občanů od firem se liší podle jednotlivých odvětví, ve kterých podnikají. Energetické společnosti by se měly zaměřovat na environmentální oblast, od firem působících v sektoru služeb se očekávají spíše aktivity v sociální oblasti. Banky a finanční instituce by měly vyvíjet činnosti a vytvářet projekty spojené s krizovou a humanitární pomocí. Poradenské společnosti by se měly zaměřit na vědu, výzkum a vzdělání.¹²¹

¹²⁰Anglický výraz představující rychloobrátkové spotřební zboží. Jedná se o produkty, které jsou prodávány rychle, za relativně nízkých nákladů a mají krátkodobou spotřebu (např. nealkoholické nápoje, hygienické potřeby a potraviny).

¹²¹IPSOS: *Lidem v ČR jsou témata společenské odpovědnosti stále bližší* [on-line]. 2011 [cit. 2012-02-25]. Dostupné z: <http://ipsos.cz/tiskove-zpravy/lidem-v-cr-jsou-temata-spolecenske-odpovednosti-stale-blizsi>

6. ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ PRO DALŠÍ VÝVOJ

Jedním z cílů diplomové práce bylo dokázat, že koncept CSR je provázán s firemní kulturou společnosti a má vliv na hospodářské výsledky vybrané společnosti. Na základě provedeného průzkumu ve čtvrté kapitole této práce jsme zjistili, že na výkonnost organizace působí koncept CSR a může tak pozitivně ovlivnit výsledky hospodaření společnosti. Analyzovali jsme pomocí metodiky LBG vstupní a výstupní data Nadace ČEZ a došli jsme k závěru, že nelze přesně kvantifikovat, nakolik se charitativní dary Nadace ČEZ projeví na celkovém zisku Skupiny ČEZ. Přesto jsme stanovili pozitivní dopady spojené s finančními prostředky na veřejně prospěšné projekty, uvedené v příloze 3. Řadíme zde získaná ocenění u odborné i laické veřejnosti, větší okruh potencionálních zákazníků, nižší náklady spojené s vyhledáváním nových pracovníků, ale i zlepšení image firmy, lepší vztahy s obyvateli v hlavních regionech působnosti a to souvisí i se snížením nákladů na reklamu spojenou s propagací Skupiny ČEZ. Dokazuje to i vedoucí postavení Skupiny ČEZ v počtu zákazníků v porovnání s ostatními energetickými společnostmi. V roce 2009 se na výsledcích hospodaření neprojevila nikterak finanční krize a Skupina ČEZ tak nadále patří ke třem největším společnostem podle tržeb i podle počtu zaměstnanců. V posledních letech se stává nejatraktivnějším zaměstnavatelem u studentů VŠ, což ji napomáhá k tomu, vybírat si ty nejlepší zaměstnance. Skupina ČEZ vyhrává v posledních letech prestižní ocenění mezi celosvětovými energetikami. Jako první firma ze střední Evropy obdržela titul Power Company of the Year 2008 udělované americkým sdružením Platts, jež je celosvětovým poskytovatelem informací o energetice. Skupině ČEZ se tak podařilo vyhrát mezi téměř dvěma stovkami energetických společností. K dalším významným oceněním patří získání titulu nejvýnosnější energetiky světa dle americké studie Boston Consulting Group, kde byla Skupina ČEZ zařazena na 9. místo z celkových téměř 700 firem z různých oborů. Skupina ČEZ od roku 2004 pravidelně vyhrává žebříček Top Firemní Filantrop nejvyšší částkou darovanou na veřejně prospěšné projekty a převyšuje tak několikanásobně výši částek od ostatních firem. Dle hodnocení Sdružení Czech Top 100 patří Skupina ČEZ k nejobdivovanějším a nejvýznamnějším společnostem v České republice i díky tomu, že zahrnuje společenskou odpovědnost do svého strategického plánování.

Projekty Nadace ČEZ měli pozitivní dopad i na komunitu. Stěžejní projekt Oranžové kolo přispěl k nižší úrazovosti dětí a jejich aktivnímu pohybu. Projekt Oranžové kolo upozornil veřejnost na zapojování do pomoci druhým a lidé se tak dozvěděli o neziskových organizacích v jejich okolí, na které je možné přispět. Projekt podpora regionů přispěl k vyšší

kvalitě života obyvatel v regionech, kde Skupina ČEZ působí a díky své rozmanitosti rovněž poskytl pomoc rozsáhlému okruhu obyvatel v jednotlivých regionech. Nový projekt, Oranžová učebna, má za úkol zkvalitnit výuku technických a přírodovědných předmětů u žáků ZŠ, SŠ a vyšších škol a také přilákat tak žáky a studenty ke studiu na technické škole. Projekt Oranžové školy přispívá k lepší integraci hendikepovaných studentů mezi zdravou populaci. K důležitým společensky odpovědným aktivitám Skupiny ČEZ patří vzdělání a zvyšování zájmu dětí a mládeže v technické obory. K tomu jí napomáhá Nadace ČEZ, která zaměřuje velkou část svých projektů právě na tuto oblast.

I přesto, že Skupina ČEZ je největším firemním filantropem v zemi, je důležité věnovanou částku porovnat s obratem společnosti. Z tohoto pohledu by Skupina ČEZ mohla věnovat vyšší částky do Nadace ČEZ a na další veřejně prospěšné projekty. Skupina ČEZ velmi propaguje v poslední době své CSR aktivity, především spojené s projekty Nadace ČEZ, a to konkrétně na podporu regionů. Tato propagace je z pohledu autora až příliš zaměřená na zviditelnění Skupiny ČEZ. Je to spojeno i s nově definovanými klíčovými iniciativami Skupiny ČEZ, kde patří právě regionální energetika s hlavním cílem vybudovat silnou pozici v regionech a posílit podnikatelskou činnost v teplárenství. K tomuto cíli ČEZ napomáhá právě její Nadace, která svými CSR aktivitami v regionech pozitivně ovlivňuje velkou část obyvatelstva.

V současné době pozorujeme silící boj na energetických trzích a je to z důvodu rekordních změn odběrných míst u dodavatele elektřiny či plynu.

Práce si také kladla za cíl zachytit současný trend v CSR reportingu ve vybraných státech a zaměřovala se na průmyslová odvětví, která nejvíce publikují CSR zprávy. Nejlepších hodnot se dočkaly Japonsko a Velká Británie, které tvoří špičku v reportingu. Důvodem úspěchu v případě Japonska, je i skutečnost, že podniky kótované na akciové burze jsou povinny zveřejňovat výsledky v oblasti CSR. Naopak ve Velké Británii je kladen důraz na větší transparentnost podnikání především ze strany médií, zákazníků, zaměstnanců a akcionářů. Z evropských zemí zaznamenaly rapidní nárůst Finsko, Dánsko, Francie a Maďarsko. Ve Švédsku jsou státem vlastněné podniky povinny zveřejňovat zprávu o CSR. V zemích východní Evropy je stále nízké procento podniků, které pravidelně zveřejňují zprávu o společenské odpovědnosti, a to představuje velkou výzvu pro podniky, které se mohou díky konceptu CSR odlišit od konkurence. V České republice sepisují CSR zprávu zvláště společnosti podnikající v odvětví chemického průmyslu, automobilového průmyslu, elektrotechniky, hornictví, potravinářského průmyslu, plynárenství a petrochemie. Pokud vybereme 100 největších podniků působících v ČR, tak zjistíme, že pouze třetina z těchto

podniků vydává zprávu o CSR. Z hlediska odvětvového členění vykazují vyšší závazek k publikování CSR zprávy sektory, mající největší vliv na společnost a životní prostředí.

V diplomové práci jsme se rovněž zabývali výzkumem CSR mezi českými podniky. Z výzkumu vyplynulo, že s konceptem CSR se již setkala 94% velkých firem, u společností do 250 zaměstnanců tato hodnota dosahovala 61%. Nejméně povědomí o aktivitách v oblasti společenské odpovědnosti mají malé podniky, kde kladně odpovědělo pouze 37%. Na základě tohoto výzkumu bylo zjištěno, že v českém prostředí roste povědomí o konceptu CSR, nicméně nejnižší úroveň vykazují malé, ryze české společnosti. Provedený výzkum se rovněž zaměřil na pravidelnost realizace CSR aktivit a jejich závislost na firemní strategii. Můžeme konstatovat, že řada společností vnímá realizaci CSR aktivit jako součást své strategie.

Poslední výzkum se zaměřoval na vnímání CSR českou veřejností. Data byla srovnávána za roky 2010 a 2011 a z výzkumu vyplynulo, že téměř 60 % populace lze označit dle chování a osobních postojů k tématům společenské odpovědnosti za angažované. Další významné zjištění bylo, že 3/4 populace jsou ovlivněny při nákupu produktů a služeb skutečností, zda je podnik společensky odpovědný či nikoliv a pro 86 % zaměstnaných je podstatné, je-li jejich zaměstnavatel společensky odpovědný.

7. ZÁVĚR

V České republice stále mnoho společností vnímá existující překážky v dalším rozvoji společenských aktivit a velmi často se stává, že se CSR omezuje pouze na charitativní činnost a různé formy dobrovolnictví. Velké české společnosti či dceřiné společnosti přebírají osvědčené CSR koncepty od mateřských společností a to v řadě případů způsobí, že strategie CSR není přizpůsobena českému trhu. Ve většině vyspělých zemí je koncept CSR na mnohem vyšší úrovni. Ve Velké Británii se zřizuje funkce pro ministra CSR, kromě toho jsou britské společnosti povinny zveřejňovat výroční zprávu o udržitelnosti svého podnikání. Společenská odpovědnost firmy by se měla především dobře komunikovat mezi stakeholdery a neměla by se zneužívat jako pouhý marketingový nástroj.

Podle Kuldové budou na směřování CSR zejména působit hlavní společenská témata, jako je změna klimatu, demografické změny či globální oteplování. Větší procento firem tak bude uplatňovat CSR aktivity jako morální a etický závazek odpovědnosti do všech oblastí podnikání. Spotřebitelé budou stále více vnímat potřebu firem chovat se odpovědně a eticky ke společnosti. Podniky, které budou v příštích letech lépe reagovat na neustále měnící se očekávání ze strany spotřebitelů, získají konkurenční výhodu. (Kuldová, 2011).¹²²

Společenská odpovědnost má navíc za následek orientaci firem z krátkodobých na dlouhodobé cíle, z maximálního na optimální zisk. Proto se v dnešní době novým strategickým cílem mnoha podniků stává: být atraktivním zaměstnavatelem a budovat tak nejlepší možné podmínky pro dlouhodobou zaměstnanost. Podniky si více než kdy jindy uvědomují, že nestačí nabízet pouze vysoké mzdy, ale především možnost profesního růstu, přitažlivé benefity, zdravotní péči, bydlení a jiné mimopracovní aktivity. Spokojenost zaměstnanců se stává klíčovým faktorem pro úspěch celé organizace.¹²³

Společnost ČEZ potvrzuje, že CSR pro ni neznamena jen prázdný pojem, ale představuje nezbytnou součást jejího podnikání, který zahrnuje do svého strategického plánování. Právě společenská odpovědnost hraje ve Skupině ČEZ důležitou roli při komunikaci se zaměstnanci, a to především v oblasti zaměstnaneckých výhod a v otázkách bezpečnosti. CSR představuje rovněž jeden z pilířů etiky podnikání, a proto jsou všechny činnosti hodnoceny z pohledu veřejné prospěšnosti, a zároveň se ČEZ, jako moderní

¹²² AGENTURA PUBLICON. *Tři akademičky, tři pohledy na trendy v CSR* [online]. 3. 3. 2011 [cit. 2012-02-23]. Dostupné z: <http://www.publicon.cz/Sluzby/Vydavatelstvi-1/CSR-forum-2-2011/Tri-akademicky-tri-pohledy-na-trendy-v-CSR.html>

¹²³ PETŘÍKOVÁ, Růžena et al. *Společenská odpovědnost organizací*. 1. vyd. Ostrava: DTO CZ, 2008. 184 s. ISBN 978-80-02-02099-8.

korporace, snaží odhadnout dopady na zákazníky, akcionáře, zaměstnance a z hlediska svého druhu podnikání také na všechny obyvatele ČR. Princip CSR je pro ČEZ natolik stěžejní, že ho dodržují všechny integrované společnosti Skupiny ČEZ.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] AGENTURA PUBLICON. *Tři akademičky, tři pohledy na trendy v CSR* [online]. 3. 3. 2011 [cit. 2012-02-23]. Dostupné z: <http://www.publicon.cz/Sluzby/Vydavatelstvi-1/CSR-forum-2-2011/Tri-akademicky-tri-pohledy-na-trendy-v-CSR.html>
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BARTOŠOVÁ, Zuzana. *Měření a benchmarking jako součást strategie CSR: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Fórum dárců, 2006. 45 s. ISBN 80-902-9656-4.
- [4] BLÁHA, Jiří a Zdeněk DYTRT. *Manažerská etika: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 155 s. ISBN 80-726-1084-8.
- [5] BLÁHA, Jiří et al. *Podnikatelská etika - předpoklad úspěšného rozvoje organizace: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2001. 20323 s. ISBN 80-248-0008-X.
- [6] BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-722-6763-9.
- [7] BUSINESS LEADERS FORUM. *Nový průvodce CSR* [online]. 2008 [cit. 2012-02-10]. Dostupné z: <http://csr-online.cz/Page.aspx?pruvodce&pruvodce=>
- [8] BUSINESS LEADERS FORUM. *Projekt CSR Research 2010* [online]. 2011 [cit. 2012-02-25] Dostupné z: <http://csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=584>
- [9] BUSINESS LEADERS FORUM. *Společenská odpovědnost firem působících v českém prostředí – závěry výzkumného šetření* [online]. 2008 [cit. 2012-02-10]. Dostupné z: <http://csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=584>
- [10] BYZNYS PRO SPOLEČNOST. *Co standard odpovědná firma (LBG) měří* [online]. 2006 [cit. 2012-02-26]. Dostupné z: [http://byznysprospolecnost.cz/lbg/standard-odpovedna-firma-\(lbg\)/co-standard-odpovedna-firma-\(lbg\)-meri.html](http://byznysprospolecnost.cz/lbg/standard-odpovedna-firma-(lbg)/co-standard-odpovedna-firma-(lbg)-meri.html)
- [11] CARROLL, Archie B a Ann K BUCHHOLZ. *Business & Society: ethics and stakeholder management*. 7. vyd. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, 2009. 970 s. ISBN 03-245-6939-4-1.
- [12] CSR FÓRUM. *Časopis o společenské odpovědnosti firem*. ročník 6, číslo 2., vyšlo v únoru 2012, Fórum dárců, o.s. Praha, ISSN 0862-9315.

- [13] Časopis ČEZ News červen 2011[online] [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://cez.cz/cs/pro-media/casopis-cez-news/>
- [14] Časopis ČEZ News červenec-srpen 2009 [online] [cit. 2012-03-17]. Dostupné z: <http://cez.cz/cs/pro-media/casopis-cez-news/>
- [15] Časopis ČEZ News červenec-srpen 2011[online] [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://cez.cz/cs/pro-media/casopis-cez-news/>
- [16] Časopis ČEZ News prosinec 2011[online] [cit. 2011-12-03]. Dostupné z: <http://www.cez.cz/cs/pro-media/casopis-cez-news/>
- [17] Časopis ČEZ News září 2011[online] [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://cez.cz/cs/pro-media/casopis-cez-news/>
- [18] DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2006. 191 s. ISBN 80-861-1958-0.
- [19] DYTRT, Zdeněk et al. *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 150 s. ISBN 80-247-1589-9.
- [20] EUROPEAN COMMISSION. *A renewed EU strategy 2011-2014 for Corporate Social Responsibility*. [online] 2011 [cit. 2012-02-10]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/_getdocument.cfm?doc_id=7010
- [21] FÓRUM DÁRCŮ. *Cause Related Marketing – nový trend v marketingové komunikaci firem* [online]. 2006 [cit. 2012-02-23]. Dostupné z: http://success-story.cz/crm_marketingmng2%20.doc
- [22] FÓRUM DÁRCŮ. *Sociální marketing - Marketingová komunikace se sociálním obsahem* [online]. 2008 [cit. 2012-02-22]. Dostupné z: <http://socialnimarketing.cz/socialni-marketing/>
- [23] GREEN PAPER. *Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility* [online]. 2001 [cit. 2012-02-05]. Dostupné z: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf
- [24] IAMANDI, Irina. *Corporate Social Responsibility and Social Responsiveness in a Global Business Environment A Comparative Theoretical Approach* [online]. 2007 [cit. 2012-02-15]. Dostupné z: <http://rejournal.eu/Portals/0/Arhiva/JE%2023/JE%2023%20Iamandi.pdf>
- [25] IPSOS: *Lidem v ČR jsou témata společenské odpovědnosti stále bližší* [on-line]. 2011 [cit. 2012-02-25]. Dostupné z: <http://ipsos.cz/tiskove-zpravy/lidem-v-cr-jsou-temata-spolecenske-odpovednosti-stale-blizsi>

- [26] IPSOS: *Populace i odborná veřejnost v ČR si velmi váží společenské odpovědnosti firem* [on-line]. 2010 [cit. 2012-02-25]. Dostupné z: <http://tambor.cz/tiskove-zpravy/populace-i-odborna-verejnost-v-cr-si-velmi-vazi-spolecenske-odpovednosti-firem>
- [27] KAŠPAROVÁ, Klára. *Společenská zodpovědnost podniku – způsoby jejího měření a vztah k finanční výkonnosti podniku. Vývojové tendence podniků II. - Svazek I.* vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006. od s. 159-217, 59 s. ISBN 80-210-4133-1.
- [28] KOMUNITNÍ NADACE. *Sborník příkladů dobré praxe* [online]. 2008 [cit. 2012-03-17]. Dostupné z: http://komunitninadace.cz/fileadmin/pub/doc/knihovna_ke_stazeni/Sbornik_prikladu_dobre_praxe.pdf
- [29] KOTLER, Philip a Nancy LEE. *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause.* Hoboken, New Jersey: Wiley, 2005. 307 s. ISBN 978-0-471-47611-5.
- [30] KPMG. *International Survey of Corporate Social Responsibility Reporting, KPMG Global Sustainable Services* [online]. 2011 [cit. 2012-02-15]. Dostupné z: <https://in.kpmg.com/SecureData/aci/Files/corporate-responsibility2011.pdf>
- [31] KPMG. *KPMG International Survey of Corporate Social Responsibility Reporting.* KPMG Global Sustainable Services. 2005. ISBN 90-5522-031-0.
- [32] KRYMLÁKOVÁ, Hana et al. *Etika a odpovědnost organizace.* 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2009. 250 s. ISBN 978-80-248-2092-7.
- [33] KULDOVÁ, Lucie. *Obnovená strategie EU pro sociální odpovědnost podniků na období 2011-2014* [online]. 22. 11. 2011 [cit. 2012-02-05]. Dostupné z: <http://www.spolecenskaodpovednost.cz/news/obnovená-strategie-eu-pro-socialni-odpovednost-podniku-na-obdobi-2011-2014-/>
- [34] KULDOVÁ, Lucie. *Společenská odpovědnost firem: Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi.* 1. vyd. Kanina: OPS. 2010. ISBN 978-80-87269-12-1.
- [35] KUNZ, V. *Společenská odpovědnost firem,* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-3983-0
- [36] LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ et al. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku.* 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.

- [37] MAZÁK, Eduard. *Firemní kultura a etické kodexy: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2010. 148 s. ISBN 978-80-7265-075-0.
- [38] NÁRODNÍ POLITIKA KVALITY: *Národní cena kvality ČR a Národní cena ČR za společenskou odpovědnost - výsledky 2010* [online]. 2011 [cit. 2012-03-19]. Dostupné z: <http://npj.cz/tiskovy-servis/tiskove-zpravy/>
- [39] PETŘÍKOVÁ, Růžena et al. *Moderní management znalostí: (principy, procesy, příklady dobré praxe)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. 323 s. ISBN 978-80-7431-011-9.
- [40] PETŘÍKOVÁ, Růžena et al. *Společenská odpovědnost organizací*. 1. vyd. Ostrava: DTO CZ, 2008. 184 s. ISBN 978-80-02-02099-8.
- [41] PFEIFER, Luděk a Miloslava UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. 130 s. ISBN 80-716-9018-X.
- [42] PUTNOVÁ, Anna a Pavel SEKNIČKA. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3.
- [43] PUTNOVÁ, Anna. *Sociální odpovědnost a etika podnikání: studijní text pro kombinované studium*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2004. 57 s. ISBN 80-214-2784-1.
- [44] SKUPINA ČEZ. *Profil společnosti* [online] 2011 [cit. 2011-03-15]. Dostupné z <http://cez.cz/cs/o-spolecnosti.html>.
- [45] SKUPINA ČEZ. *Představujeme se ČEZ, a.s.* [online] [cit. 2012-03-15]. Dostupné z <http://cez.cz/cs/o-spolecnosti/cez/profil-spolecnosti.html>.
- [46] STEINEROVÁ, M., VÁCLAVÍKOVÁ, A., MERVART, R. *Společenská odpovědnost firem – Průvodce nejen pro malé a střední podniky*. [online] 2009 [cit. 2012-02-23]. Dostupné z: <http://csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=581>.
- [47] STEINEROVÁ, M., MAKOVSKI, D.: *Koncept CSR v praxi – průvodce odpovědným podnikáním*. ASPRA, a.s. a 94 minutes, s.r.o. [online] 2008 [cit. 2012-02-23]. Dostupné z: http://blf.cz/doc/brozura_CSR_web_CZ.pdf.
- [48] ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje: nástroje a metody: etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004. 87 s. ISBN 80-735-7046-7.
- [49] TISKOVÁ KONFERENCE K VÝSLEDKŮM HOSPODAŘENÍ SKUPINY ČEZ ZA ROK 2011[online] 2011 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z

http://www.cez.cz/edee/content/file/investors/2011-results/2011_pres_cz_v06of7yy8j0zcezw.pdf

- [50] TRNKOVÁ, J. *Společenská odpovědnost firem, kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR*. Business Leaders Forum. 2004. 58 s. Dostupné z <http://spolecenskaodpovednostfirem.cz/uzitecne-odkazy/publikace/>
- [51] VÝROČNÍ ZPRÁVA 2006 – ČEZ, a.s. [online] 2007 [cit. 2012-03-15]. Dostupné z <http://cez.cz/cs/pro-investory/hospodarske-vysledky/vyrocni-zpravy.html>
- [52] VÝROČNÍ ZPRÁVA 2010 – ČEZ, a.s. [online] 2011 [cit. 2012-03-15]. Dostupné z http://cez.cz/edee/content/file/investors/2010-annual-report/VZ2010_cz.pdf
- [53] VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Image a firemní identita: nástroje a metody: etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5.
- [54] ZADRAŽILOVÁ, Dana et al. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 167 s. ISBN 978-80-7400-192-5.
- [55] ZPRÁVA O SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI 2008/2009. [online] 2010 [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://cez.cz/cs/odpovedna-firma/zprava-o-spolecenske-odpovednosti-skupiny-cez.html>

SEZNAM ZKRATEK

3P	People, Planet, Profit
AE	American Express
BLF	Business Leaders Forum
CCI	Corporate Community Investment
CRM	Cause Related Marketing
CSP	Corporate Social Performance
CSR	Corporate Social Responsibility
ČR	Česká republika
EU	European Union
GRI	Global Reporting Initiative
IBLF	International Business Leaders Forum
LBG	London Benchmarking Group
RSLF	Restoration of the Statue of Liberty Fund
SME	Small and Medium Enterprises
SOF	Standard odpovědná firma
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 27. dubna 2012

.....
Tereza Jandová

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Příklady aktivit CSR

Příloha č. 2: Plakát firemního dobrovolnictví Skupiny ČEZ

Příloha č. 3: Analýza charitativních darů Nadace ČEZ metodikou LBG

Příloha č. 4: Procento společností dle zemí a průmyslového odvětví se separátní zprávou udržitelného rozvoje